"Powerful and disturbing . . . An honest, firsthand account of what really goes on in [China's] corridors of power." —BILL BROWDER, author of the #1 *New York Times* bestseller *Red Notice*

RED ROULETTE



AN INSIDER'S STORY OF WEALTH, POWER, CORRUPTION, AND VENGEANCE IN TODAY'S CHINA

DESMOND SHUM



VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

對於香港和段偉紅。

我希望我有正確的話；只知道我在乎。

寧鳴而死，不默而生

——范仲淹 (989–1052)

前言

2017 年 9 月 5 日，五十歲的 段偉紅從北京街頭消失。她最後一次露面是在她位於北京創世紀的寬敞辦公室裡，這是她和我共同建造的價值超過 25 億美元的開發項目。在那裡，段偉紅設計一個工作空間，遊客們在經過一連串的保安、精心設計的園景花園和十幾種意大利大理石之後到達這個工作空間，他策劃價值數十億美元的房地產項目。而現在她突然不見。

那是怎麼發生的？段偉紅是誰？

十多年來，段偉紅是我的妻子和商業夥伴。那時，我們已經離婚，但多年來我們一直是親密的合作者和知己，一起享受最瘋狂的騎行。我們實現在中國為中國做大事的共同夢想。來自貧困，我們一直渴望為我們的生活做點什麼，我們對自己的成功感到敬畏。

我們在北京首都國際機場建造世界上最大的物流樞紐之一。我們構思並建造中國首都最豪華的酒店和商務中心，位於城市繁華中心附近的一片精選房地產中。我們做過股票交易，淨賺數億美元。我們在中國的權力中心運作，培養總理、中共高級成員和他們的家人。我們為那些掌握全中國的有前途的官員提供諮詢。我們推動社會和政治變革，讓中國變得更美好。通過做好，我們相信我們可以做好。我們已經完成計算；我們的淨財富總計達數十億。

但現在她已經消失。從我在英國的家中，我聯繫段偉紅的管家，她說段偉紅在 2017 年 9 月的那天沒有下班回來，此後就再也沒有人見過。就好像她被蒸發一樣。

我打電話給我們創立的公司的人，得知段偉紅並不是唯一一個消失的人。她公司的兩名高級管理人員，以及一名兼任管家的初級助理，也失踪。從那以後就沒有任何消息。我七月底才離開北京，帶著我們的兒子和他媽媽一起度過一個夏天。我想：如果我在中國多呆幾個星期，我會不會也消失？

在中共壟斷權力的中國經常發生不明原因失踪事件。儘管中國憲法規定法律保護，但黨內調查人員無視這些規定，以最脆弱的藉口逮捕任何人並無限期拘留。如今，中共特工甚至在海外進行搶奪行動，目標是報紙出版商、商人、書商和持不同政見者。你聽說過美國對恐怖嫌疑人的非凡引渡。嗯，這是中國版。

我打電話給段偉紅的父母，但他們一無所知。我詢問朋友，共產黨高層的高級官員，他們的職位歸功於她。沒有人願意為她說情。人們非常擔心被段偉紅的案子捲入其中，也非常害怕黨的中央紀律檢查委員會，我得出的結論是控制段偉紅的組織，他們不願意伸出援手。

我問得越多，我越發現，在中國共產黨體制內工作的人之間形成的每一種關係都飽含著利益與損失的計算。段偉紅對她的朋友們非常有用。她為中國共產黨和政府內部的許多

人安排晉升。她管理著他們的職業生涯，並花無數個小時與他們一起制定下一步行動的戰略。但現在她處於危險之中，他們就像石頭一樣把她扔下來。

當我瘋狂地思考該怎麼做，什麼聰明的方法可以將失踪的母親和對我的生活產生如此巨大影響的前妻交還給我的兒子時，我反思長達數年的系列導致這一切的不可思議的事件。

當段偉紅失踪時，她的淨資產大大超過我們兩人在我們關係初期的想像。重男輕女社會出類拔萃的女性，在新中國輪盤賭般的政治環境下，以無人能及的身手，與政壇鉅子的聯姻，獲得幾乎難以想像的成功。直到她沒有。她瞭解真正的中國，直到她不瞭解。我是她的生意夥伴和丈夫。我們一起攀登高峰。這是我的故事，也是她的故事。

第一章

從我的背景來看，幾乎沒有理由相信我會在 21 世紀之交發現自己處於中國經濟和政治權力的結合點。我不是出生在紅色貴族——1949 年在中國奪取政權的共產黨精英集團領導人的後代。遠非如此。我的性格似乎也不適合這個角色。

我於 1968 年 11 月出生在上海的一個家庭，分為上台後受迫害的人和未上台的人。按照共產主義學說，我父親一方屬於「黑五類」之一：地主、富農、反革命、壞分子、右派。1949 年共產主義革命之前，我的祖先是地主。如果你把在海外有親戚的額外費用考慮在內，他們會被加倍詛咒。在世界其他任何地方，這些都是傑出的標誌，但在 1950 年代和 1960 年代的中國，經濟成功和國際關係意味著你就像共產黨人所說的「天生老鼠」。家庭的卑微地位使我父親無法上更好的學校，並使他對這個他一生都在背負的世界懷有怨恨。

我父親的人民是蘇州的地主紳士，蘇州是長江三角洲的一個小城市，因其豪華的花園和風景如畫的運河而被稱為中國的威尼斯。家族傳說，隨著 1949 年共產黨軍隊在與蔣介石國民黨軍隊的內戰中取得進展，沈氏家族將貴重物品傾倒在家庭大院的一口井中。這片土地隨後被共產黨政府徵用，如今是一家國有醫院的所在地。幾年前的一次聚會，一位年長的親戚給我一個非常具體的地點，並試圖說服我去挖掘家庭寶藏。看到中國政府認為地底下的一切都是國家財產，我表示反對。

我父親身邊的祖父是革命前上海著名的律師。隨著共產黨加強對國家的控制，他和許多富人一樣，有機會逃離。但我祖父對成為卑微難民的前景猶豫不決。對他來說，香港是上海移民的首選目的地，永遠無法與他的家鄉城市相比，當時被稱為東方巴黎。相信共產黨宣傳黨將與資產階級成員合作建設「新中國」，他決定留下。

我父親從來沒有原諒他父親的那個決定性的決定，認為他對黨的天真信仰讓我父親失去青春。1952 年，黨當局關閉我祖父的律師事務所，把包括我父親的兩個兄弟和一個姐姐在內的全家趕出上海的三合院，這是革命前祖父用金條購買的。爺爺帶著大家回蘇州。每個人，也就是，除我爸爸，他十歲就被指示留在上海讀完小學。

接下來的幾年很艱難。我父親在一系列親戚之間來回奔波，四處尋找食物和睡覺的地方。他經常餓著肚子上床睡覺。一位叔叔對我父親特別好，儘管革命對他並不友好。在共產黨接管之前，他是一個成功的商人。共產黨接管他的公司，並指派他在他擁有的一家工廠擔任人力車司機。共產黨人是這種對待的大師，旨在摧毀一個人最寶貴的財產——尊嚴和自尊。

作為共產主義國家資本主義律師世家的後裔，父親學會低頭。獨自生活使他適應力強，並教會他生存。儘管如此，他的麻煩只會加劇他對父親將家人留在中國的憤怒。

在上海飢餓而孤獨地長大，這讓我父親害怕與周圍的人建立深厚的聯繫。他討厭欠任何人任何東西，只想依靠自己。同樣的觀點也被灌輸給我，即使在今天，我仍然感到負債累累。直到後來，在我遇到成為我妻子的女人之後，我才知道這有多孤立。在生活的潮起潮落中，如果你從不依賴任何人，段偉紅會說，沒有人會依賴你，你永遠不會建立更深的關係。雖然我多年來一直害怕我的父親，但現在我認為他是一個孤獨的人物，獨自與世界搏鬥。

我父親不受歡迎的階級背景使他無法進入中國最好的大學之一。相反，他被分配到上海的一所師範學校，主修中文。我父親身高超過他那一代，身高超過 6 英尺，是學校排球隊的明星。他頑強的勤奮和他的運動能力一定引起我母親的注意。兩人於 1962 年在師範學院相識。我的母親也很有吸引力，高大的中國女人——五八歲——也是一名運動員；她跑。他們穿著單調的毛色西裝，在當時郵票大小的黑白快照中毫無表情地拍攝，仍然是一對英俊的情侶。

我母親的家人有海外關係，但她和她在中國的親戚都躲過迫害。我的外祖父來自靠近香港的廣東省。像許多中國南方氏族一樣，他的家族遍布世界各地。七兄弟姐妹先後移民到印尼、香港和美國。在 1949 年共產主義革命之前，我母親的父親穿梭於香港和上海之間，在兩個城市管理企業。在 1940 年代後期的某個時候，他代表所有權與上海牙膏廠的一位名叫江澤民的工人代表進行談判。蔣最終於 1989 年升任中共中央總書記， 1993 年升任中國國家主席。 1949 年共產黨接管上海時，我母親的家人搬到香港，但在和外公鬧翻後，外婆帶著包括媽媽在內的三個孩子回到上海。然而，這對夫婦從未離婚，我的祖父通過將錢匯回中國來支持我的祖母，直到他去世的那一天。

我母親的家人沒有在共產主義統治下受苦。1949 年革命後，中國共產黨利用我母親這樣的家庭作為外彙來源，打破美國對中國實施的冷戰貿易禁運。黨稱這些家庭為「愛國華僑」，這是向中國國內當局發出的信號，對那些留下來的親屬放寬。有一次，共產黨要求我祖父管理中國國有石油公司中國石油天然氣集團公司在香港的子公司。

我母親身邊的祖母是一個角色。她年輕時美麗，來自沿海城市天津的一個富裕家庭，在共產黨革命之前，天津是中國北方的商業和貿易中心。住在上海的排屋裡，這一邊的家人從來沒有輸過，她每天早上 4:00 起床到附近的公園做體操，買一杯豆漿和一條油條，一塊油條狀的油條，吃早餐，然後回到她家抽煙在那個年代，這對於女性來說是罕見的— —並玩紙牌遊戲。靠祖父從香港寄來的匯款，她一生沒有工作過一天，甚至在文革最黑暗

的日子裡也有僕人，當時在西方受過教育的人因偏袒罪被數千人殺害。像科學這樣的西方思想，民主、自由。我的祖母毫髮無損地逃脫，被她與「愛國華僑」聯繫在一起的光環所掩蓋。

我的祖母一直很外向，一直很受歡迎。我喜歡週末去她家。她會把自己的芝麻磨成美味的糊狀物，端上一盤盤蒸包子，壘球大小的餃子，裡面塞滿肉和蔬菜，這是她家鄉天津的特產。

我母親的童年比我父親快樂得多。和我的祖母一樣，我的母親是一個合群的人。她在同學中很受歡迎，對生活有著陽光的看法。她的性格幾乎與我父親截然相反，尤其是在涉及風險時。我媽媽擁抱它；我爸爸迴避它。我的母親後來發展出驚人的投資本能，讓我的父母能夠在香港和上海的房地產熱潮中乘風破浪。

1965 年，經黨同意，我父母結婚。黨的當局給他們分配在不同中學擔任教師的工作。那就是當時發生的事情。黨控制一切。你無法選擇自己的工作或婚禮。在上海向明中學，我爸爸教漢語和英語，這是他通過聽廣播課學到的。他還執教過女排，她們經常爭奪上海市冠軍。多年的小心翼翼，終於得到學校黨委的封號，父親是「模范老師」。

我母親的學校離家有一個小時的自行車車程。她教數學，深受學生喜愛。一個原因是她的勤奮；另一個是她善於從別人的角度看問題。我的父親是一個我的方式或高速公路類型的人。我媽媽比較靈活。這種品質在教授數學時就派上用場，尤其是在課程要求越來越高的中國中學。她從學生的角度看待問題的能力使她能夠更好地引導他們找到解決方案。隨著政治運動席捲學校，學生和教師因意識形態違犯而互相攻擊，她也持溫和態度。在大規模批評會議上，當一個學生被挑出來時，我媽媽會介入並在衝突變得過於暴力之前結束對抗。學校裡沒有其他老師敢這樣做。但母親身為「愛國華僑」女兒的身份，給她一些幫助。她的舉動就像是給溺水的人扔繩子一樣，這是她的學生永遠不會忘記的一件好事。直到今天，他們仍然舉行聚會。

我的母親是三個孩子中的老二，夾在兩個男孩之間。我父母結婚後，我叔叔嘲笑我媽媽選擇一個來自卑微的「五類黑人」之一的男人。他們從來沒有讓我爸爸忘記，他們身居高位，還有更多的錢，這要歸功於香港爺爺每月的津貼。我的一個叔叔用那筆錢買他附近的第一輛摩托車，並確保我父親知道這件事。

我出生在文化大革命的中期。黨派我父母下鄉向中國農民學習，這是毛主席提出的方案，毀數百萬人的生命，最終將中國經濟推向低谷。我和我的父母很幸運，我們從未失去在上海的居住許可，不像成千上萬的上海居民被流放到中國版的西伯利亞，再也沒有回來。我父母的學校允許他們輪流生活在中國農民中，所以我從不孤單。

我出生大，長得很快。我配得上我的中文名字董，意思是「柱子」。我的體型——我的身高是 6-5——和運動能力使我成為同齡人中的天生領袖。我的父母也培養我對閱讀的熱愛。從一開始，我就收藏最好的關於中國神話人物、中國共產黨革命英雄和中國抗日戰爭的漫畫。在二戰期間拿起槍殺死日本侵略者的孩子小嘎子的故事中長大，我天生愛國，喜

歡講故事。我的一幫朋友會擠在周圍聽我講述這些故事。我會一邊走一邊編造其他人。我仍然記得編造一個關於一個洞穴開放以吞噬一名中國將軍的車隊的瘋狂冒險。

那些充滿為祖國和共產主義革命犧牲的人的故事，讓我對中國產生深深的熱愛。他們為我以後的生活定下基調，並讓我相信我也應該致力於建設中國。我被教導將中國視為一個偉大的國家，並相信它的承諾。

在上海，我們住在共產黨當局 1952 年從我父親那裡徵用的同一棟房子裡。那是一棟英式排屋，位於淮海中路附近的一條小巷，是舊法租界的一條主要林蔭大道，是一片綠樹成蔭的地區。在 1949 年革命之前，作為法蘭西帝國帝國的一部分，它由來自巴黎的公務員管理。共產黨人經常指示昔日的業主住在他們老房子的一個小角落裡，這也是一種蓄意展示國家強大力量的策略。

我們被分配到二樓的兩個房間。一位醫生和他的家人住在我祖父一樓的舊客廳裡。這位醫生在革命前曾在英國留學，他的公寓裡堆滿外國醫學期刊。一個遠房親戚住在我們樓上的三樓。房子裡的十個人共用一個浴室和一個廚房。上海首屈一指的麵包店之一就在拐角處，烤麵包的誘人氣味一直在我們的小巷裡飄蕩。

我的父母睡在我們房間一個角落的一張雙人床上。我在另一個床上有一張單人床。一個抽屜把我們隔開。我的床邊放著一張小桌子，裡面放著我們珍貴的物品——一台收音機。我父親花幾個小時坐在它前面的凳子上學習英語。父母下樓做飯的時候，我把功課放在一邊，收聽中國歷代英雄的節目，一邊聽著旁白，一邊聽著父母上樓的腳步聲。

他們想讓我好好學習。像許多中國孩子一樣，我是一個鑰匙扣的孩子。午飯時間我自己一個人回家，自己做午飯。在很小的時候，我也把早餐放在一起。

我父親對他的命運很生氣，對他的怨恨很深，把他的不開心發洩在我身上。他會把我拉到房間中央，用兩根電線懸掛在天花板上的微弱熒光燈下，用皮帶、手背或堅硬的木尺無情地毆打我。其實我是個模範孩子。我是班上第一個進入小紅衛隊的人，這是一個被中國共產黨批准的有選擇性的兒童組織。我被任命為班長，並被公認為天生的領導者。但是我爸不在乎。反正他打我。

有一天，我忘記一項家庭作業。中國老師在告知家長孩子的錯誤時非常勤奮。那天晚上，我父親鞭打我，好像沒有明天一樣。樓下醫生的妻子聽到我的叫喊聲，走上樓梯，敲敲我們的門，悄悄地讓我父親把門關掉。他停下來。我的父母尊重那個家庭，尤其是因為醫生曾在西方學習過。他的妻子竟然是我的救命恩人。每次我父親撲向我時，我都祈禱我的尖叫能讓她爬上樓梯。

我的父母告訴我，我實際上過得很好。其他父母懲罰他們的孩子，讓他們在帶脊的搓衣板上跪幾個小時，這會撕裂他們膝蓋上的皮膚。我不相信。關於這些毆打，我仍然做噩夢。我在心跳加速時冒出冷汗醒來。我父親和我從未對過去進行過反思。他從來沒有暗示過，回想起來，他對如此粗暴地對待我感到遺憾。

雖然她在學校保護她的學生，但我母親從未給予我同樣的禮貌。相反，她表達她的不滿，不是用毆打，而是用語言。在我 30 多歲的時候，她經常說我「比一群牲畜還笨，比一堆蔬菜還密」。

「愚蠢的鳥兒需要早點開始飛翔，」她告訴我，並強調如果我要讓自己有所作為，我需要比其他孩子更努力地工作。

所以，在家裡，我在一個墮落和懲罰的環境中長大。讚美和當時的雞蛋一樣罕見。我的父母因為我的錯誤而責備我。「不要自大，」每次我嚐到一點成功的滋味時，我媽媽都會說。最終，我與父母的大部分互動都變成避免批評而不是贏得讚美的嘗試。這不是關於擁抱成就。這是關於逃避失敗。我一直擔心自己不夠好。

與此同時，從很小的時候起，我就經歷家外世界之間的巨大鴻溝，在那裡我被公認為領導者、演說家、運動員，甚至是一個好人，而我們的小公寓的世界，在那裡我的父母似乎對我徹底失望。也許這在來自中國的孩子中很常見，那裡的期望很高，批評不斷，而且父母認為孩子是通過失敗而不是成功來學習的。隨著我的成熟，這兩個世界之間的張力越來越大。

然而，我將永遠感激我的父母，是他們幫助我儘早閱讀並大量閱讀。兩人都知道什麼樣的書會讓我著迷。他們讓我開始看漫畫書。我很快就畢業於武俠小說，這種武俠小說會激發李安導演的熱門電影臥虎藏龍的靈感。

在當時每個人都有兄弟姐妹的社會中作為獨生子女長大，我花很多時間獨自一人。所以我讀。武俠書籍，就像今天的哈利波特故事一樣，把我拉進一個充滿王宮中錯綜複雜關係、生死搏鬥、愛與恨、對抗與復仇、陰謀與陰謀的想像世界。我最喜歡的故事也遵循類似的軌跡。一個孩子目睹他的父母被謀殺。當他乞討食物並在冬天被他的襲擊者追趕時，痛苦隨之而來，他試圖將孩子的家人從地球上抹去。迷失在荒野中，他跌跌撞撞地進入一個山洞，找到一位傳授他武術秘訣的遊僧。歷盡千辛萬苦，回到家鄉，報仇雪恨，並聯合帝國的武者，為天下所有的人帶來和平。我在這個故事中看到自己，與自己的惡魔戰鬥和擊敗。

我的小學位於錦江賓館附近，錦江賓館是 1949 年前上海最著名的地標之一，當時也是該市僅有的兩家接待外國遊客的賓館之一。我們靠近晉江，這意味著該市的宣傳部門經常組織外國人團體參觀學校。中國共產黨將世界分為敵人和盟友，並為贏得國際支持，積極培養左翼知識分子、新聞工作者和政治家等「外國朋友」。每次有一群「外國朋友」出現在我的學校，

一天，來自中國龐大的蘇聯式體育官僚機構的一位代表來到我們學校。我們中間的一群運動能力更強的人被告知要脫掉我們的內褲。官僚研究我的手腳，並宣布我應該成為一名游泳運動員。我父親開始帶我去我小學附近的一個市政游泳池。他教我用典型的中國式游泳：他把我扔進游泳池。我掙扎著浮出水面，吞下很多水。然而，幾週之內，我就準備好與當地團隊一起試訓。六歲那年，我贏得一個名額。

游泳練習每週 7 天在離我家 40 分鐘步行距離的游泳池舉行。每天早上 5:30 起床，自己做早餐，然後穿過上海的蛇形小巷來到游泳池。我曾經挑戰自己尋找捷徑。進入一個新的小巷，我永遠不知道我會從哪裡出來。我很快瞭解到有很多路線可以到達同一個地方。我們從 7:00 游泳到 8:00，之後我步行去學校。我們經常在下午進行第二次鍛煉。會議在周末舉行。我很快成為同齡組仰泳第一名和爬行第二名。鄰居的孩子是我的主要競爭對手；他最終入選中國國家隊。我們曾經一起步行到游泳池。在更衣室裡，在我父親鞭打我之後的早晨，我試圖隱藏我手臂上的傷痕，背部和腿部。但他注意到他們。我告訴他他很幸運，他的父親沒有打他。他給我一個悲傷的微笑。

我們的教練施教練是一個典型的中國教練：矮小、深蹲、脾氣暴躁。上海的冬天很冷，但由於這座城市位於長江以南，根據中央政府的規定，所有建築物都沒有供暖。石教練會在冬天的早晨開始鍛煉，讓我們做蝶泳以打破泳池表面一夜之間變硬的薄冰層。教練有時會從大熱水瓶裡把熱水倒進水池裡，只是為看著我們，就像魚在吃完飯後扭動，在溫暖的地方翻來覆去，徒勞地試圖避免寒冷。他們認為這很有趣。

加入團隊是有好處的。下午鍛煉後，我們得到一頓體面的飯。在中國，米飯和肉類仍然是配給的，但在團隊的食堂裡，我們吃到瘦肉，不僅僅是肥肉、優質蔬菜，還有我們都珍視的東西：偶爾的雞蛋。每年一次，我們都會得到一隻雞帶回家。我變得善於將額外的食物收入囊中，我會分發給我的團隊成員以換取他們的忠誠。在那個時代，食物是寶貴的；這是成為領導者的一種方式。

游泳對我的今天做出巨大的貢獻。它教會我自信、毅力和有目的的努力的樂趣。通過游泳，我認識遠離正常社交圈子的人。我仍然感覺到它的印記。

作為一個男孩，我只有最模糊的政治意識。我記得走過政治海報，呼籲對階級敵人進行無情的懲罰，因為文化大革命在全國散播混亂。我聽到學校附近一個軍營裡的士兵高喊反對意識形態偏差的口號，讚美共產黨中國的創始人毛澤東主席。我看到戴著笨拙帽的政治犯被開著卡車穿過街道，走向處決。

1976 年 9 月 9 日，毛澤東逝世。我和我八歲的同學幾乎不明白這意味著什麼。學校一公佈，老師就哭，我們也哭。規則是不允許我們玩耍或微笑。我們中的幾個人因為噪音太大而受到譴責。

大約一年後，一位名叫鄧小平的中國高級領導人在流亡多年後重新掌權。鄧策劃逮捕四人幫，即一群聚集在毛周圍的極左分子。1979 年，他發起歷史性改革，將中國轉變為今天的經濟強國。但我的家人不會經歷這些劃時代的變化。我的父母有其他計劃。

第二章

1978 年夏天，放學後，我和媽媽去香港。她告訴我我們要去短途旅行，所以我沒有和任何朋友說再見。在那段旅程中，有很多第一次，其中包括我的第一次坐飛機和我的第一口可樂。兩者都不是很令人印象深刻。

我們在一個叫深圳的沉睡的邊防哨所等待進入香港，一個三萬六千人口的小鎮。(今天它的人口接近 1300 萬，是科技巨頭騰訊和華為的所在地。)我們需要獲得許可才能離開中國。每天，我母親都向負責管理人員流出中國的面色嚴峻的中國邊防警衛懇求我們的案子。兩週後，他們終於放我們走。後來我才意識到我的家人不打算只是走親戚。我們正在等待真正意味著長期移民的「短期」出境簽證的許可。

離開上海的計劃是偶然開始的。1976 年文化大革命結束後，中國再次向海外華人尋求拯救經濟所需的資金。上海市僑務局的官員要求我母親說服她父親讓我們在印尼和其他地方的一些較富有的親戚來上海投資。這開始與上海當局討論獲得出境簽證離開中國去香港探望爺爺的問題。在國內，我父母認為這不是進入上海的投資方式，而是離開中國的機會。我父親一生都在為他父親在 1949 年有機會時未能離開中國而懷恨在心。現在機會又來，他不會再犯同樣的錯誤。

我們帶著十港幣進入香港，或者說是兩美元多一點，在我媽媽的口袋裡。我們入住我母親父親擁有的 750 平方英尺的兩居室公寓。爺爺睡在一間臥室裡。我母親的哥哥，七年前移民過來，和他一家四口住在第二間臥室。媽媽和我擠進狹小的客廳。我睡在折疊沙發上。我想念我們在上海的兩居室。雖然很局促，但至少它是家。在香港，我只有一個睡覺的地方。

我媽媽一頭扎進香港的生活。小時候，她父親曾和她說粵語，所以她以當地人的身份過去。她將自己的數學專業轉為在一家紡織廠擔任會計師的工作，並通過晚上的簿記課程提高自己的技能。

我媽媽多次回上海懇求當局讓我爸爸加入我們。這些旅行的費用幾乎讓她破產。多虧鄧小平，上海當局才不再追究有親屬或居住在海外的人。儘管如此，中國政府仍不願讓家人一起離開，希望通過讓家庭團聚變得困難來保持對海外人民的影響力。終於，兩年後，我媽媽成功地頑固地嘮叨，當局也鬆口氣。直到今天，她還記得放我父親走的那個官員的名字。

我很緊張，知道我父親要來香港。但毆打停止。我所有的親戚都擠進我祖父的公寓，這給我一定程度的保護。再加上我爸媽忙於維持生計，我們就像夜航一樣，很少見面。然而，我們的關係並沒有真正改善。我的父親在我的生活中始終是一個嚴厲的存在；他從不溫柔。父親移居香港後，我呆在折疊沙發上，而我的父母則搬到一張臨時窗簾後面的小床上。

對我爸爸來說，這個轉變比我媽媽更艱難。他三十七歲，不會說當地方言。在上海，他曾是一名屢獲殊榮的高中教師，但香港不承認中國大陸的教師資格。祖父對父親很好，叔叔和他的妻子看不起他，不斷提醒他，他除在香港最大的冷藏庫裡推凍肉外，找不到任何工作。

儘管如此，如果不出意外，我父親頑固的毅力給他成功的力量。下班後，他也上夜校，最終獲得 MBA 學位。他在周末工作，生病時，經常到深夜才上班。在一個東西經常從卡車上掉下來的企業裡，我父親以誠實贏得聲譽。他晉升，七年後成為公司的總經理。我還

記得他的老闆邀請我們慶祝我父親升職的那個晚上。我第一次乘坐勞斯萊斯。我被它半透明的胡桃木內飾迷住。

我花很多年才承認這一點，但親眼目睹父母在香港的勞動讓我們重新爬上階梯，深深地影響我。我們陷入絕望的困境。三年來，我們蹲在別人的客廳裡。我們沒有自己的浴室。我們勉強維持生計。但我的父母都知道隧道另一端的生活是什麼感覺。他們明白他們必須做什麼才能度過難關。所以他們去。我在他們腳下學到這個教訓。

我祖父的公寓位於美孚新村，這是香港九龍一側由九十九座塔樓組成的中產階級房地產開發項目。最終，我父親無法忍受和公婆住在一起，所以我們搬進一個叫做油麥地的破敗街區，這裡也是黑幫、毒販和妓女的出沒地，也在九龍一側。我父親的老闆為我父親提供免租金的地方。我們住在一間陰暗的低層建築的二樓，一間空蕩蕩的單間工作室，由膠合板隔開。淋浴間和漏水的馬桶佔據一個角落。至少我們不必與另外兩個家庭分享它們。

到晚上，老鼠在這個地方跑來跑去，在我們睡覺的時候在我和我父母身上跑來跑去。放學後，我會慢慢走上黑暗的樓梯井，走下陰暗的走廊，不知道拐角處是誰或什麼東西。一旦進入公寓，我經常雙鎖螺栓。有時我睡著，我的父母不得不敲門叫醒我才能進去。

搬到香港是一個震驚。部分原因與我父母處理它的方式有關。他們從來沒有告訴我他們打算移民。我以為我只是在放一些學校的長假。直到我完成小學的第一個學期，我媽媽才告訴我我們要留下來。

香港的文化與中國有很大不同。在上海，我和我的伙伴們總是肩並肩，我們總是為對方做生意。整個隱私的概念在大陸並不真正存在。在 1970 年代和 1980 年代，男孩，甚至是男人，都沒有想到手牽手走在街上。

香港是另一個世界。我記得我第一次試圖摟著一個我這個年紀的香港孩子。他是住在同一個住宅區的同學。我想既然我們是哥們兒，我自然而然地把手搭在他的背上。他像觸電一樣跳起來。「你在做什麼？」 他尖叫道。我真的很驚訝。那是我第一次意識到香港人與人之間的聯繫不同。他們對個人空間有更廣闊的感覺，對友誼的解釋不那麼侵入性。由於沒有更好的詞，大陸上的友誼很粘。人們闖入你的生活。如果你看起來很胖，他們會宣布的。如果您遇到財務問題，他們會要求提供詳細信息。如果你想要一個犯罪夥伴，他們會自願的。香港的關係沒有那麼愛管閒事。人們給另一個房間。

除必須找出一種新的社交聯繫方式之外，我還必須重新學習如何說話。當我第一次在香港上學時，我無法理解兩種教學語言中的任何一種。小學是用粵語教的。雖然嚴格來說是中國方言，但對於像我這樣從小就說上海話和普通話的人來說，粵語幾乎完全聽不懂。然後是英語。我什至很難掌握字母表。我的父母請我的一個堂兄教我英語。她來到我們的公寓並幫助我拼寫。「蘋果」……「蜜蜂」……「橙色。」 我好像什麼都不記得。我花很長時間和她一起努力瞭解基礎知識。我基本上是啞巴。

我在小學時蹦蹦跳跳。毛澤東在中國去世後的第二年，上海的所有小學生都被要求留級，因為學校花太多時間來紀念他的一生，以至於我們都落在後面。所以在香港，我在聖克萊門特小學三年級的第一學期，一所聖公會學校。但是下學期我的父母把我轉到一所警

察家庭學校，因為學校的標準較低，允許我跳級。我的父母也認為我在警察家庭學校會受到更好的紀律處分。事實正好相反。那所學校很粗糙。男孩打男孩；我以前見過。但是女孩也會和男孩打架。我記得一個男孩對一個女孩邋鞦韆。她躲開他的拳頭，然後反擊他——砰！——在臉上。多麼好的一槍啊，我想。我班的孩子會因為劫車而消失在少年拘留所中。就在幾年前，香港成立廉政公署，以處理普遍存在的執法不法行為。至少在香港，警察和騙子是用同一塊布剪下來的。

我被選中是因為我是一個大目標，我不適應。大一點的孩子特別好鬥，我在課間休息時間躲起來。我不是一個堅強的孩子，我不知道如何戰鬥。儘管迫在眉睫的欺凌者，我還是逃離他們。來自中國大陸並沒有幫助。我家搬到香港後不久，當地一家電視台就開始播出一部喜劇，主角是一個剛從中國來的移民阿燦，一個毛骨悚然的鄉巴佬，太笨也懶得適應香港的快節奏。在學校，我成「阿燦」。在家裡，我的表兄弟嘲笑我不夠快，跟不上香港的節奏。隨著時間的推移，我加快速度，讓自己被別人塑造。這會一次又一次地發生。我身上的某些東西促使其他人渴望改變我。在某種程度上，我經常是一個自願的幫兇。

在香港，我也面對貧窮的現實。在上海，我們和其他人一樣生活。但在香港，我的父母湊錢維持生計，而我的同學在學校總是有零錢。因此，我沒有乘公共汽車去學校，而是每天步行兩英里，這樣我就可以將公共汽車票價收入囊中並買得起零食。在很小的時候，我下意識地模仿我的父母，我學會必須做什麼才能過得去。我向自己保證，長大後沒有人會看不起我。

對我來說，搬到香港是第一次，就像游泳一樣，搬家成我生活中的常態。幾十年來，我從亞洲搬到美國，再回到亞洲，再到歐洲。這種持續不斷的動作教會我去適應，甚至是戲劇性的變化，讓我與來自世界各地的人相處融洽。很小的時候就失去家，這教會我無論身在何處都能找到它的一部分。我學會順應潮流，適應不同的文化。我變成變色龍，擅長更換皮膚以匹配地方。如果不出意外，我不斷的流浪讓我確信新事物不會殺死我，無論如何，我都會活下來。

帶著一些決心，我掌握粵語和英語。我調回聖克萊門特。我一直在閱讀。St. Clement's 學生兩班倒，我的課從 12:30 開始一直到 6:00。我會在我家附近的圖書館度過早晨，閱讀小說和非小說類小說。

十二歲那年，我考入香港最古老、最負盛名的全男子公立中學——皇后學院，校友中有近代中國之父孫中山這樣的傑出校友。五點八分進入一年級，相當於香港的七年級，我是班上最高的。

開學不久，一位體育老師問我們誰會游泳。我們幾個人舉起手。自從我們搬到香港後，我就沒有游泳。他帶我們去學校對面維多利亞公園的一個公共游泳池。「讓我看看你能做什麼，」他說。我跳進去跑幾圈。就這樣，我組建團隊。

我在 50 米和 100 米的短跑比賽中贏得比賽並打破學校記錄。到 15 歲時，我加入一個競技游泳俱樂部。一天，我在公共泳池訓練，碰巧路過一位香港國家隊的教練。「你看起來不錯，」他說，並邀請我試一試。我贏得城市青年隊的一席之地。

就像在中國一樣，游泳教會我決心和毅力。我們在香港沒有真正寒冷的冬天，所以我從來沒有破冰過。但是風雨無阻，寒冷或炎熱，我們總是游泳，游泳池總是在戶外。有幾天我感覺很好，也有幾天我感覺不好。在我不這樣做的日子裡，當我身後的那個人用手指觸碰我的腳時，我會強迫自己確保我不是那個擋車道的人。練習結束時，我會帶著成就感爬出游泳池。和我父親一樣，頑強成為我最大的優勢之一。事情似乎無法克服，我告訴自己，但你總會離開游泳池。

成為團隊的一員擴大我的社交圈。我們在全國各地練習和比賽。隊裡有錢的孩子們開著有司機的寶馬練習；最貧窮的人在公共住房中長大。我在日本的青年隊比賽中游泳，在廣州的珠江上游泳。日本之行標誌著我第一次離開大中華區。

我在皇后學院第一年的成績很糟糕；我在班上的四十個孩子中排名第三。為被錄取，我努力學習，但一旦被錄取，我就不再努力，玩得很開心。我沒有做作業，而是在附近的維多利亞公園踢幾個小時的足球和籃球。工作太忙，我的父母因為我的糟糕成績而對我大喊大叫，但除此之外沒有時間空閒。然而，我開始有所改善，在第三年結束時，我處於中間位置。

當我進入皇后學院時，我已經從上海本地人變成香港本地人。我花在同齡人身上的時間比和父母在一起的時間多得多。在我們家的小公寓外面，我的自我懷疑消失，我充滿自信。我是個游泳好手；我很高，很受歡迎。我像本地人一樣說粵語，我在新學校的家裡。

我對自己的看法一直被某種類型的虛榮所影響。從很小的時候，人們就盯著我看。這在中國大陸和香港很自然，那裡的男性平均身高是五七歲，我總是比同齡人和大多數成年人高出一個頭肩。人們總是用那種非常直率、非常中國式的方式評論我的外表。如果你有很多粉刺，他們會說，「哇，這麼多粉刺。」 就我而言，它是：「哇，好高好帥。」 這讓我非常自覺。這也讓我產生強烈的願望，不僅要不辜負他們對我的「高大帥氣」的印象，還要確保他們不會看不起我。

大多數時候，我和一群和我一樣住在九龍一側的同學從皇后學院回家。我們從學校坐巴士到香港的高檔中區，然後坐渡輪去九龍。我們通常在旅途中閒逛，但有一天我注意到一些事情。我看到一個西方人在中國建築隊工作。他像拇指酸痛一樣伸出來，蒼白的臉龐和他的安全帽被中國同事包圍，他們的皮膚被香港的亞熱帶太陽曬黑。哇，我想，十年後的我，每個人都經過我，奇怪地看著我。我向自己保證，我永遠不想成為那樣的人，像個怪人一樣伸出援手。直到四十多歲，我一直害怕看起來很糟糕。這就是中國人用「面子」這個詞的意思。

賺大錢並不是這裡的真正目標。我媽媽總是說錢不是萬能的，我相信她。但對我來說，面子是。我不惜一切代價避免讓自己難堪，進而讓我的家人難堪。

儘管我是一個中等學生，但我相信我是選擇中等，而不是缺乏能力。我們有一個學校辯論隊。因為我的成績一般，我從來沒有被要求參加。但我參加辯論，並會在腦海中反駁每一方的論點。當然，我認為我的觀點比房間前面的揚聲器要好。

我在皇后學院的第四年，也就是 16 歲的時候，我意識到，除非我在第五年末的香港教育證書考試中取得好成績，否則我將被迫進入一所不那麼有名望的學校。我知道我的父母沒有辦法救我，所以我決定全身心地投入到我的學習中，爭取取得好成績。

我的老師花一段時間來適應新的我。我贏得班級小丑的名聲，不停地閒聊。在音樂課上，我拒絕學習如何閱讀筆記。但我一直是一個堅強的讀者。在四年級的中文課上，我寫一篇關於中國詩人徐志摩的文章。徐是一位英俊瀟灑的作家，以其浪漫的聯絡和抒情詩而聞名。徐在 1920 年代寫道，當時軍閥將中國劃分為封地，日本威脅要入侵。徐認為藝術不需要為社會或更大的利益服務；欣賞美就足夠。我反對徐為藝術而藝術的觀點。當中國在混亂中崩潰時，他怎麼能對美充滿詩意？我問。

一節課結束時，我的中文老師叫我留下來。「這篇論文真的是你自己寫的嗎？」 她問。「這些結論是你自己得出的？」 她以為我抄襲。但這是我自己的工作。

到那年年底，我在班上名列前十。第五年末，我進入前五名並通過考試，這讓我得以留在皇后學院並進入六年級——相當於香港的高中四年級。

爬上皇后學院的班級排名讓我學到很多關於我的能力的知識。我本身並不懶惰，但我確實有偷懶的傾向。一旦被皇后學院錄取，我就輕鬆。我只做必要的事情。但那是因為在我內心的某個地方，我有一種與生俱來的信念，即當我需要時，我可以踩下油門並完成工作。在我的職業生涯中，這些特質一直伴隨著我。

在我完成六年級之後，我的游泳教練告訴我，如果我多練習，我也許可以在即將到來的 1988 年漢城奧運會上參加香港隊參加 50 米自由泳的排位賽。女王學院的校長會見我父親，每個人都同意給我時間訓練。我很驚訝我父親同意，但他總是對權威印象深刻。無論校長提出什麼建議，他都可以接受。

我充分利用這個延長的假期。當我的同學從學校的窗戶嫉妒地凝視時，我在學校下面的操場練習跳投。老師們不喜歡它，但我已經獲得演奏許可證——從校長那裡，不少於。最後，我沒能晉級，錯過不到一秒——現實生活中的一閃而過，運動中的永恆。當我們第一次搬到香港時，我再也無法彌補那些年失去的訓練。儘管如此，我並沒有因為沒有加入團隊而特別沮喪。我很享受這個過程。無論事情變得多麼糟糕，我都會告訴自己，你總會離開游泳池。

十七歲的那個夏天，我第一次掙錢，在香港的華南體育俱樂部教孩子們游泳。我從早上 7:00 教到晚上 7:00。我的學生在游泳池裡撒尿而不受懲罰，以至於我感染令人討厭的皮疹。儘管如此，我口袋裡有相當於一千美元的東西，我開始沉迷於一種新的時尚品味。這對我來說是一個巨大的改變。自從我們搬到香港，我媽媽在一家紡織廠當會計師，她就給我穿上假冒和廢品。現在，在皇后學院游泳隊的朋友 Steven 的指導下，我發現時尚的世界。

史蒂文來自一個富裕的家庭，總是有錢可以燒。他帶我買我的第一件品牌服裝——一件來自 Ralph Lauren 的橙色 Polo 衫。我很快就搬到山本耀司和三宅一生。史蒂文教我購物，我很快就學會漫不經心地偷看價格的微妙藝術。我媽媽總是說錢不是萬能的，但你不能沒

有它。現在我的錢包裡終於有一些，我注意到它提供的自由——滿足我的慾望，探索世界，放縱我的好奇心。

其他發展強調擁有資源的價值。我父母買一套新公寓。雖然只有 540 平方英尺，但我有生以來第一次擁有自己的房間。它成我的避難所。

我的父母曾經——而且仍然——非常節儉，我在這方面追隨他們。今天做飯時，我切蔬菜和肉，目的是不浪費一茶匙的價值。每頓飯我仍然清潔我的盤子。「一粒米來之不易，」我們在學校背誦的一首中國詩中有這樣一句話。

我們在我父親老闆的破舊公寓裡住兩年。有一天，我爸爸和他的老闆鬧翻。我父親過度發展的個人榮譽感很容易受到任何輕微的影響——這種敏感性被我們免租的事實放大。當我父親和他的老闆吵架時，我們搬出去，用我父母的一大筆積蓄買新公寓，我父親辭職。

我父親沒有新工作，他花一年時間才找到穩定的工作。他加入一家貿易公司，但這並沒有成功。他涉足其他企業，但他們都失敗。終於，一年後，美國雞肉巨頭泰森食品對他的冷庫背景印象深刻，聘請他作為大中華區的第一位員工。泰森想賣到中國，我父親意識到美國人不吃的所有部分都含有黃金。雞爪、雞屁股、雞內臟、雞胗、雞脖子、雞心——中國人都垂涎三尺。泰森讓他飛回美國，在那裡他建議改變生產線以挽救這些金塊。我爸爸的朋友和同事嘲笑他的新工作。在中文中，賣雞或賣雞是拉皮條妓女的俚語。但笑話是在他們身上。幾年之內，泰森在亞洲銷售價值 1 億美元的垃圾雞，用洋基種植的「鳳凰爪」（雞爪的中文術語）填滿中國消費者的肚子。

從我父親在泰森的經歷中，我第一次瞭解到美中關係的變幻莫測。阿肯色州進入中國的雞肉管道受制於政治。每當你與美國發生緊張關係時，中國政府就會突然將雞爪所需的隔離期從兩天延長到兩週。面對因變質而損失的大量產品，我父親不得不想辦法繞過法規並將這些東西運到中國。他是如此的魔術師，以至於泰森將我父親命名為「世紀推銷員」。

泰森還向我父親提供進一步的證據，證明生活是不公平的，尤其是對他而言。2003 年他退休時，泰森沒有給他退休金。該公司表示，他是一名國際僱員，因此沒有資格獲得福利。我母親催促他要求更好的治療，但他從來沒有這樣做。他只是不是那種人。

在六年級結束時，我的游泳隊友史蒂文轉為時尚顧問，去南加州大學。當我為奧運會訓練時，我感到被拋棄。我們沒有寫信，而是交換磁帶。我會關上我房間的門，把我的心倒進我的錄音機。Steven 給我詳細介紹在美國買車的流程；他的母親讓他在沃爾沃、寶馬或梅賽德斯之間做出選擇，而他卻難以抉擇。為什麼，我的父母問，你是在和機器說話而不是在和我們說話？

在香港的生活加強我在上海已經形成的獨立性。我的父母很難適應他們的新生活，以至於他們既沒有時間也沒有精力將自己融入我的世界。我們的社交圈子漸漸疏遠。我和當地的孩子交朋友，而我父母的朋友都是從中國大陸來的新移民，和他們一樣。我的父母批評我與眾不同。「你和我們兩個都不一樣，」我媽媽抱怨道。但在某種程度上，她錯。1950 年代，我父親也在上海被迫獨立。而且，像我父親一樣，我也知道，當我被召喚時，我有能力努力工作。

與爸爸媽媽的家庭生活陷入冷戰。我不喜歡和他們在一起，我懷疑他們對我也有同樣的感覺。星期六，按照當時香港的習慣，他們都工作半天。為避開它們，我會假裝睡在裡面。之後，我會去游泳練習，然後離開家度過餘下的一天。

雖然毆打已經停止，但我父親繼續對我大吼大叫。他瘋狂地衝進我的房間並開始尖叫。如果我早上起床遲到，他會敲門。星期天早上，我會在收音機裡聽美國前 40 名，他會再次敲門並命令我把它關掉。「你為什麼要一直聽那些垃圾？」 他會問。

我開始泡吧和喝啤酒。當我開始喝酒時，有兩件事讓我感到驚訝。一是我對酒精的耐受性。一瓶之後，朋友們已經開始醉，但我什麼感覺也沒有。當時，這既令人沮喪又昂貴；後來，在我的商業生活中，我能夠保持酒量對我很有幫助。

另一個令人驚訝的方面與我的自我意識或缺乏自我意識有關。當我喝酒時，我變得不那麼自我意識，更平易近人，而且更外向。由於我的體型，即使在十幾歲的時候，我也非常有氣勢。人們在我周圍感到害怕。再加上我天生就不合群的事實。但喝酒，我就放鬆。人們注意到我變成一個不同的人，更容易接近和溫暖。我打開。出於好奇，我對酒精改變我以及我與外界的關係的方式很感興趣。在內心，我渴望更加社交。酒精讓事情發生。

我也開始嘗試約會，但不知道該怎麼做。有一次，一個姊妹學校的女孩冷冷地給我打電話，約我出去。我太緊張，以至於我從一個警察的家人那裡得到一個世俗的朋友陪我。我們都是在麥當勞認識的。我想不出什麼要說的。單性教育可能有它的優點，但它讓我在女孩面前感到不舒服。

儘管與我的家人一直很緊張，但我們保持一項香港傳統。幾乎每個星期天，我們都會出去吃點心早午餐。我們會和一大群人一起去，大人會談生意。他們都是我父母從上海移民到香港的老同學。中國正在向外國投資開放，我父母的朋友經營著涉及跨境交易的貿易公司。我父親的朋友注意到我喜歡傾聽。在中國做生意讓我很感興趣。我開始閱讀華爾街日報的亞洲版。我讀過李艾柯卡的自傳，還有唐納德特朗普的《交易的藝術》。我喜歡做生意、建造以前不存在的東西、留下印記的想法。

在香港，經商幾乎是唯一的職業道路。我們沒有政客，公務員對我不感興趣。你不能成為一名藝術家；無論如何，殖民地是一個文化沙漠。在香港競爭激烈的環境中，人們準備好取得成功，商業是證明自己的主要途徑。

史蒂文去美國更堅定我想離開香港的願望。但是，當教我英語的表妹提出在她學習的澳大利亞接待我時，我拒絕。在我看來，澳大利亞是一塊超大的岩石。我一心想要跟隨史蒂文去「自由之地」，最好是去加利福尼亞的黃金海岸。我是在美國電影和音樂中長大的。我的第一盤磁帶來自 Bananarama 樂隊；三人組可能是英國人，但對我來說，他們的 New Wave 聲音是純美式的。我從來沒有想過要去美國以外的任何地方。

在七年級結束時，我申請加州大學伯克利分校 (Cal Berkeley) 和 加州大學洛杉磯分校、聖路易斯華盛頓大學和威斯康星大學。Cal 和 UCLA 拒絕我，但我被另外兩個接受。當時，華盛頓大學每年的學費為 10,000 美元，而威斯康星州的學費僅為其一半。《美國新聞與世界報導》分別將兩人排在第 17 位和第 18 位。我父親宣布我將參

加威斯康星州十八號。我的父母在經濟上做得更好；儘管如此，在那些日子裡，每年額外增加 5,000 美元意義重大。

1989 年春末，在等待前往美國的途中，我回到上海探親。在前中共總書記胡耀邦 4 月去世後，中國大陸各城市爆發示威遊行。他於 1987 年被免職，因為他拒絕鎮壓學生抗議活動。數以百萬計的人湧向這些新的示威活動，以胡的死為藉口，要求更多的自由和政府採取行動遏制廣泛存在的腐敗，這些腐敗使中共高級領導人的家庭得以發財。在上海，數十萬人為變革而遊行。我也是，有點意外。1989 年 5 月下旬的一天，我在上海的主要購物街南京路。街上擠滿示威者，吹口哨，高呼自由，舉著呼籲中國更加開放的標語牌。沒有汽車可以通過，人行道上擠滿觀眾。移動的唯一方法是加入遊行。我滑進水流。人們盯著我看，就像我不屬於他們一樣。那一定是我的衣服；當年香港人的穿著和大陸人不一樣，尤其是這個身材瘦長，對時尚有興趣的少年。

在上海，我和一個在文革中受過苦的叔叔住在一起。一天晚上，我和他一起看電視新聞時，淚水湧出。「對於這些年輕人來說，結局不會很好，」他預測道。「他們不明白，」他說。「共產黨通過操縱抗議活動，發動群眾運動，然後在達到目的後對其進行猛烈鎮壓，從而上台。

「剛出生的小牛不怕老虎，」他說。「你不能這樣打敗共產黨。」

1989 年 6 月 2 日，我離開上海前往香港。6 月 3 日晚，共產黨向全國人民宣戰。在北京，軍隊在將抗議者驅逐出天安門廣場時屠殺數百名學生和其他示威者。上海的示威活動被和平鎮壓，上海共產黨總書記江澤民在天安門廣場大屠殺後被提升為全國黨的最高職位。

在香港，我和父親在電視上觀看北京的鎮壓活動。我們倆都淚流滿面。對我們來說，這是 9/11 類型的時刻之一。我們清楚地記得我們在哪裡。鑑於我父親早年與共產黨打交道的經歷，他一直認為黨的核心是邪惡的。他看到它對自己的人民一毛不拔。他已經預料到最壞的情況。

隨著中國事態的發展，中國政府發布比我大幾歲的學生領袖通緝名單，我的父母強調他們在香港重新開始生活，這樣我才能有更好的未來. 他們說，他們所有的犧牲都是為讓我避免中國大陸人民的命運。

我太年輕，太受庇護，無法理解混亂是怎麼回事。整個事件讓我更想離開香港，擺脫父母的束縛，去任何地方尋找自由和冒險，即使是在美國威斯康星州。

第三章

1989 年 8 月下旬，我在前往麥迪遜的途中飛往洛杉磯國際機場。史蒂文開著他的新淺藍色 BMW 3 系接我。我們參觀加州大學洛杉磯分校和南加州大學，參觀洛杉磯的景點，幾天后，他陪我去密爾沃基，在那裡他有親戚。

他的親戚帶我們去一家日本餐館。我曾隨香港游泳隊去過日本，但我第一次品嚐壽司是在中西部的中心地帶。我把一大團芥末（火辣的日本辣根）塞進嘴裡，結束這頓美味的飯菜。我不知道是什麼讓我更加痛苦，是尷尬還是我的鼻竇炎。

從密爾沃基，我們乘坐水坑跳線前往麥迪遜。窗外，我看到的只有綠色。我在上海和香港的混凝土叢林中度過我的一生。我在這裡，想知道我是否會在森林裡上大學。史蒂文幫我安頓到宿舍。我們遇到我的室友，一位來自明尼阿波利斯的幾乎不會交流的摔跤手。一天后，史蒂文回到南加州大學。

在威斯康星州，第一學期的日程安排給我很多空閒時間。一開始沒有朋友，我整個下午都在宿舍對面的健身房裡舉重。大學游泳隊在健身房旁邊的游泳池裡鍛煉。有一天，我檢查練習並找到教練。我不知道十大游泳比賽有多麼激烈。我問他我是否可以加入這個團隊。他讓我第二天再來試訓。第二天下午，我返回，潛入並開始爬行。幾圈後，他咆哮道：「你進來。」我想那些在上海游泳池破冰的冬天的早晨是有目的的。

游泳隊讓我在第一年的情緒上紮根。在一群白人游泳運動員中，我是唯一的亞洲人，但我覺得我是他們的一員。我們舉辦派對，喝很多酒。教練是一位五十出頭、身材魁梧的中西部人，名叫傑克·佩廷格 (Jack Pettinger)，他很關心我，邀請我過來過感恩節，當時大多數國際學生都只能自謀生路。Pettinger 教練到我宿舍來接我。我在美國沒有汽車禮儀的概念。在香港，我父母從來沒有車。所以當他開車過來的時候，我鑽進後座。「呵，你以為我是你的司機嗎？」他叫道。「跟我進來。」在中國，你不會坐在老大旁邊，所以我認為在美國你也這樣做。我試圖保持尊重。事實證明，我有很多東西要學。

因為我已經在香港完成第七階段的學習，所以我在大二的時候進入威斯康星州。在南加州大學，史蒂文在院長名單上，所以我的目標是威斯康星州。我第一年幾乎沒有錯過它，但我再也沒有接近過。我被邀請參加一些兄弟會派對，但每次去我都像拇指酸痛一樣伸出來——或者，至少，我有這種感覺。2000 年後，中國孩子才開始大量湧入威斯康星州。那是 1989 年。

剛到美國時，我對那些似乎總是話題的最新電視節目一無所知。我很難聽懂——更不用說開什麼玩笑。我注意到許多美國人對友誼的看法似乎與亞洲人不同。美國的關係出現鬆動。威斯康星州的熟人會熱情地向我打招呼，表現得像我們是最好的朋友。但是，如果我正在尋找一個更深入地參與我的生活的人，我有一種嘮叨的感覺，他們不會在那裡。

儘管如此，在我的第一個學期裡，我避開來自香港的人。住在宿舍，和團隊一起鍛煉，我接觸的不多。當我這樣做時，我傾向於不交朋友。有一次我去參加一個由香港學生組織

的舞會。我開始和每個人說英語，而不是我們的母語粵語。人們認為我在炫耀，我沒有被邀請回來。實際上，當我在宿舍、教室、自助餐廳和游泳池之間穿梭時，我只是想適應。

第二年，我離開校園，退出游泳隊。教練希望我堅持下去，因為我的存在提高球隊的累積 GPA，但我需要學習。我選擇財務和會計雙學位，這增加一年，增加我的工作量。我和亞洲的同學交上朋友。我的室友來自印尼，通過他我認識一大群日本、台灣和韓國的學生。我約會過美國和亞洲女性。我在去芝加哥的旅途中發現一些我一直想念的大城市的感覺。即使在我有限的預算中，我也養成對美食和美酒的品味。在我大四的一天，我看到一篇關於芝加哥一家名為 Everest 的餐廳的評論，該餐廳吹捧一份 17 道菜的品嚐菜單。我的好奇心被激起，我立即和女朋友訂一張桌子。在我們用餐的那天，我們禁食並出現飢腸轆轆。侍酒師耐心地向我們介紹葡萄酒搭配清單。快吃完飯的時候，我問服務員主菜什麼時候上來。所有的部分都是放在巨大盤子上的小份。我對新菜的介紹也是如此。

在 6 月 4 日中國鎮壓後立即抵達美國，作為一名來自大中華區的學生，我有資格獲得綠卡，這要歸功於喬治 HW 布希總統簽署的行政命令。我錯過機會。我在美國感覺太不同，我懷疑如果我留下來，我會碰到玻璃天花板。兄弟會文化滲透到商界，從我參加的那些聚會中，我感覺到我對我的美國老闆和同事幾乎沒有吸引力。在威斯康星州呆四年後，我於 1993 年 5 月畢業並飛回家。

我在美國的經歷深刻地改變我。在香港和中國，我已經因為我的身高和穿著方式而脫穎而出。但是在美國的時間讓我更加個性化，做我自己也更加自在。我的父母不喜歡那樣。他們後悔我沒有留在香港。「你會變得更好，」我回來後媽媽宣布。「你不會這麼固執己見。你會少和我們打架。」他們都告訴我，把我送到美國是他們做過的最糟糕的決定。

但對我來說，住在威斯康星州是一種解放。它讓我走上成為全球公民的道路。我結交來自全國各地和世界各地的人，不同膚色、不同宗教和不同信仰的人。如果沒有第一次去美國的旅程，我就不會像現在這樣成功。甚至我的英語也發生變化。受到中西部人和外國人的影響，我的口音更像是阿諾德施瓦辛格的口音，而不是香港的中國人。

回到家後，我忙著找工作，向投資銀行發送 20 份申請。幾天之內，我接受摩根士丹利和高盛的採訪，但都失敗。當摩根士丹利的面試官讓我回家等他的電話時，我傻傻的建議他在我的電話答錄機上留言，然後宣布無論如何我都計劃在上班前休假。在高盛的採訪中，我陷入關於種族主義的爭論，並提高嗓門。也沒給我回電話。

我在經紀公司花旗銀行維克斯 (Citibank Vickers) 擔任股票經紀人。我認為這份工作將是世界上最令人興奮的工作。我們那一代人都看過邁克爾·道格拉斯 (Michael Douglas) 飾演的戈登·蓋科 (Gordon Gekko) 在華爾街大片中令人難忘地宣稱：「貪婪是好的。」 但我很快發現，成為經紀人並不是人們所想的那樣。至少在香港，問題在於你知道誰，而不是你知道什麼。如果你有富裕的聯繫人，你可以做到。但作為一個社交圈有限的初級經紀人，我總是等著我的老闆把那些太小或太乏味而他無法執行的交易拋給我。客戶打電話給我八卦，而不是買賣。我很快意識到，無論是我還是我旁邊的人出售香港上海匯豐銀行的股票或任何其他股票，都無關緊要。有什麼不同，

儘管如此，我和我的同事還是模仿我們在電影中看到的那種過分誇張的派對文化。港交所每天下午 4:00 休市，健身房結束後，我們前往蘭桂坊，一條彎曲的街道，靠近香港中區，設有一系列酒吧。那就是文化。作為一名新晉經紀人，我告訴自己聚會是為職業目的。一個好的聯繫人列表是成功的關鍵。正如中國人所說，我像一隻無頭蒼蠅一樣嗡嗡作響，敲擊著酒吧，尋找商業聯繫。我實際上並沒有最終賺到很多。

我遇到信用卡問題，不得不請我的父母保釋我。有時我直到天亮才回家。我搬回我的家人那裡，他們乘著香港的房地產市場，再次升級到更好社區的另一套公寓。在多次深夜劇集之後，我的父母把我趕出去。我搬進距離皇后學院兩個街區的天后區一個五百平方英尺的出租屋。我知道這個地區，感覺就像家一樣。

當九個月的股票經紀人後，我開始尋找另一份工作。我想要一些可以應用我的教育的東西——一個提供職業道路的職位。1994 年 6 月，我在一家名為 ChinaVest 的私募股權公司面試。該公司佔據中環一棟寫字樓的整個頂層公寓。非常獨特，我想。他們問我對私募股權的理解。我前一天查一下這個學期，我的大學金融課本上只有三行。私募股權是一個新概念。我反省我記住的東西並得到這份工作。

ChinaVest 於 1981 年由 Bob Theleen 創立，他是一位談吐流暢的前中央情報局官員；他的妻子珍妮在新加坡長大，在法國接受教育；和另外兩個美國人。我的招聘與中國國內正在發生的變化直接相關。1989 年至 1992 年對中國來說是糟糕的時期。1989 年天安門鎮壓後，以李鵬總理為首的中國共產黨反動派推翻市場化改革，打壓民營企業，將資金投入效率低下的國有部門。中國經濟急劇放緩。但在 1992 年，中國最高領導人鄧小平對保守派不耐煩，離開北京前往與香港接壤的南部城市深圳，敦促恢復以市場為導向的變革。鄧小平的「南下之旅」激發新一輪的資本主義熱情。香港是最大的受益者。1993 年，華爾街有遠見的 Barton Biggs 在中國待 6 天后來到這片領土，並宣稱自己「關注、過度餵養和最大程度地看好中國」。比格斯宣布後，超過 20 億美元湧入港交所的股票，追逐在中國開展業務的公司。

Theleen 和他的團隊利用這一繁榮，以他們在中國經商方式方面的專業知識交換尋求在大陸建立業務的公司的股權。他們投資食品連鎖店 TGI Fridays 和 Domino's，以及來自台灣的電子公司。他們收購泰特亞洲的控股權，這是該地區歷史最悠久的貿易公司的子公司，也是包括啤酒和香煙在內的快速消費品的專家。

我在 ChinaVest 為我的第一任老闆 Alex Ngan 工作幾年，創建電子表格，在會議上做筆記，並撰寫投資備忘錄。他是一名監工，但這項工作令人著迷。來自各行各業的高級管理人員會來到我們的辦公室並提出他們的想法。這是一種教育，是我小時候與父母在點心上無意中聽到的對話的更深層次版本。更好的是，我因為竊聽而獲得報酬，而且我是房間裡最年輕的人。

我成為該公司在泰特亞洲的代表，該公司掌管喜力啤酒和萬寶路香煙的賬戶。這些商品在中國的胃口非同尋常。短短幾年間，喜力在中國的銷售額從零增長到 4000 萬美元，而大吉亞洲則擁有經銷權。

中國對進口啤酒徵收高達 40% 的重稅，以保護中國啤酒廠。Tait Asia 將啤酒帶到香港，然後將其轉售給想辦法將其免稅進入中國的公司。只要銷售額和利潤增加，我們就不想知道這是怎麼發生的。當然，不僅僅是 ChinaVest。在中國做生意的任何人都是這樣做的，規避規則以謀取利益。我很快瞭解到，在中國，只要你有我們中國人所說的關係，或者與系統有聯繫，所有規則都是可以改變的。考慮到國家一直在改變規則，沒有人給予這些規則太多的重視。

有一次，一名中國海軍軍官向 Tait Asia提供一艘中國軍艦來走私啤酒。我被打倒。我在中國人民解放軍的光榮形像中長大，並被教導說軍隊在二戰期間與日本作戰，將中國從蔣介石的腐敗政權中解放出來，與美軍作戰陷入停頓在韓國。現在中國海軍在販賣啤酒？

我在這家公司的年齡很小，對一切都是陌生的。但我發現，看到 ChinaVest 完全不關心它投資的 Tait Asia 如何將啤酒帶入中國，我感到很困惑。我們故意創造一個黑匣子，裡面有很多錢在轉手。由於美國的規定，中創的領導層需要假裝不知道。許多在中國的西方企業採用類似的「不問不說」的商業模式。生產高端運動鞋的工廠的工作條件糟糕透頂？「誰知道？」 監獄勞工製作藍色牛仔褲？「肯定弄錯。」 與軍隊或警察做生意？「我們沒有意識到。」

我剛剛開始做生意並學習訣竅。我真的沒有能力做出判斷。如果我的老闆認為沒問題，我也認為沒問題。我越是涉足中國業務，我就越能看到每個人，美國企業、香港企業、歐洲企業，當然還有中國企業，都在規避規則。我剛開始職業生涯，這是我在中國貿易中最早的一課。它為我未來的工作定下基調，也為我指明在中國前進的道路。

Theleen 是一位用他對亞洲的知識讓西方人驚嘆的大師。1994 年秋，中創在北京與主要投資者舉行會議，其中包括來自中西部家族辦公室的代表以及福特基金會和加州公務員退休系統等大型投資者。鮑勃想演出，派我去中國幫忙組織這件事。在機場，我開著三輛紅旗豪華轎車迎接客人，這是中國笨重的林肯大陸版。1972 年尼克森著名的第一次中國之行期間，我們把遊客安置在釣魚台國賓館，理查德·尼克森和亨利·基辛吉曾在那裡住過。每次我們上路時，我們的司機都會打開警報器來清理路線。我們的客人對這次經歷感到震驚。許多人是第一次到中國旅行，並不習慣這種旨在炫耀奉承的待遇。一位來自俄亥俄州的富裕家庭的後裔轉向我宣稱：「這是另一個世界。」 Theleen 是從中國人那裡學來的，他們是熱情好客的高手。通過這樣做，Bob 實現他的目標，即讓中國看起來像一個只有 ChinaVest 才能解決的謎語。

一行人退房時，賓館給我一張大賬單。我們的一些投資者利用 1970 年代復古的中國鋼筆、書寫板、玻璃器皿和煙灰缸來裝飾他們的房間。為這些公司的持續業務付出的代價很小。

我開始回到中國為公司尋找投資機會。我去以牡丹和龍門石窟聞名的河南洛陽，但當我在 1995 年夏天到達時，那裡已經是一個骯髒的後共產主義垃圾場。在那裡我參觀一家摩托車廠；隨著中國人將腳踏車換成踏板車，該行業才剛剛開始起飛。在沿海福建省，我拜訪一家電視顯示器工廠，該工廠將成長為世界上最大的電腦屏幕製造商。在長期以來被

稱為中國最貧困地區之一的安徽省中部的郊區，我能找到的唯一像樣的睡覺地方就是警察宿舍。回到省會合肥，絕非園林景點，我在一家破舊的四星級酒店慶祝自己回歸文明。

中國太窮，以至於其新生的私營企業都沒有足夠高的收入作為投資目標。儘管如此，我仍能感覺到被共產主義壓制幾十年的能量等待釋放。有抱負的企業家所需要的只是政府給他們一個機會。

我也覺得我終於參與到比我自己更大的事情中。我很早就愛上中國。所以，很自然地，我想成為這個新中國故事的一部分。沒有人知道結果會如何，回到我的祖國，我當然不知道我是否會實現我的目標，讓自己有所作為。但這感覺是正確的做法。

中國大陸第一家民營科技公司 ChinaVest 入股的是亞信，這是一家建設中國互聯網骨幹的公司。1993 年，德州理工大學自然資源管理專業博士田田和加州大學洛杉磯分校信息科學碩士和加州伯克利分校工商管理碩士丁健這兩名中國學生在德州創立亞信公司。關鍵在於它能夠將戴爾、思科和其他公司的軟體和設備結合起來，構建一個將中國人與他人以及中國與世界其他地方聯繫起來的系統。互聯網於 1994 年進入中國。到那年年底，有三萬人在線。今天，那裡有近 10 億人可以訪問 Internet 連接，佔世界用戶的 20%。

田不是技術人員，但他是一位天才的推銷員。當我聆聽他的演講時，我被他幫助中國迎接席捲全球的電信革命的熱情所感動。田將他的回國定性為百年的愛國中國人在海外接受教育後回國建設祖國的過程中的一部分。

田說，他在 1991 年看到參議員（和未來的副總統）高爾的演講後，受到啟發，他創立亞信，戈爾將互聯網描述為「信息高速公路」。就在兩年前，田在美國目睹 1989 年學生抗議者在中國各地的城市集結，並像我一樣在中國人民解放軍在北京殺害數百人時哭泣。與許多中國人一樣，田的回應是擁抱資本主義、信息的自由流動和創業精神來建設中國。田將新技術的承諾與更自由的中國的承諾結合在一起。「有我們的技術，」田發誓，「開悟可以像流水一樣流過水龍頭。」 當他談到愛國的中國學生回國實現祖國現代化時，我將自己視為一個更大故事的一部分。現在回想起來，我現在意識到這是一場精心策劃的演說，旨在打動西方投資者並吸引中國官員。田知道如何製作一個能同時吸引雙方觀眾的故事。儘管如此，他在中國的成功仍將成為成千上萬像他和我一樣的海歸者的燈塔。

我是這筆交易的分析師。田要求我在中國創業公司的老闆認為是不合理的金額。他聲稱亞信的估值為 1 億美元，儘管其收入幾乎沒有達到 1500 萬美元。這家公司發展迅速，但它由一群沒有繪製電子表格經驗的技術人員管理。田預計，在三年內，亞信的收入將增長 600%。

除 ChinaVest，其他公司也很感興趣。最終，投資公司華平投資 1200 萬美元，我們投資 700 萬美元，富達投資約 100 萬美元，打破當時中國最大的私募股權投資記錄。亞信於 2000 年 3 月 3 日在納斯達克上市時，股價從 24 美元飆升至 110 多美元，最終收於 75 美元，漲幅為 314%。ChinaVest 的每一個名義上的合夥人都多賺 800 萬美元。而中國的狂野之旅才剛剛開始。

認識亞信交易的一些參與者讓我嚐到中國在推動未來走向未來時會遵循的秘訣——一個專注於將創業人才與政治關係相結合的方式。Edward Tian 是一個關鍵因素。甚至在亞信在紐約上市之前，中國共產黨總書記江澤民的兒子江綿恆創辦的一家中國國有公司就引誘他加入一家名為網通的公司，該公司的使命是讓中國跨越通過在全國鋪設光纜，走在信息技術的前沿。一些城市的有線寬帶網絡以前從未有過電話服務。在 2000 年代初期的十個月裡，

田先生管理一家電信公司並闡明願景的能力對於這項艱鉅任務的成功至關重要。但如果沒有江綿恆，田在網通的行動就不會成功。正是田的敢干精神和江澤民的政治血統的結合，推動中國的崛起。專業知識與政治支持的結合成為中國走向未來的模板，也是像我這樣雄心勃勃的男人和女人為我們的生活做出貢獻的方式。

亞信的交易也表明外國公司也可以玩這個遊戲。他們同樣有興趣利用中國高級官員的子女在體制內討好。

亞信為這筆交易請來的銀行家之一是一位名叫馮波的年輕人。馮的父親是作家兼編輯馮志軍，他在 1950 年代的一場政治運動中被貼上「右派」的標籤，被送到勞教所。1976 年，隨著聚集在毛周圍的極左分子四人幫被捕，馮志軍被釋放並成為中國民主同盟的主要成員，中國民主同盟是中國共產黨維持的八個政黨之一。 1949 年革命後作為多元體系的門面裝飾。馮志軍曾在全國人民代表大會常務委員會（中國的橡皮圖章立法機構）任職十年，並獲得有關影響外國公司的政策變化的內幕消息。

馮的兒子馮博曾經是個馬馬虎虎的學生。1987 年，馮波在中國高考成績不佳後，父親將 18 歲的馮波送到美國，寄宿在一個美國朋友身邊，希望他能得到指點。馮波降落在加州馬林縣，在馬林學院學習英語輔導班，並在斯廷森海灘學習衝浪。為維持生計，他做過服務員、服務員、壽司廚師和中國廚師。他涉足前衛攝影，夢想導演藝術電影。

在北加州，馮波遇到羅伯遜斯蒂芬斯的負責人桑迪羅伯遜，羅伯遜斯蒂芬斯是一家位於舊金山的精品投資銀行，並最終陷入互聯網泡沫。羅伯遜瞭解馮波的政治血統，對他進行培訓，讓他成為公司的執行副總裁，並鼓勵他利用家庭關係在中國尋找與互聯網相關的投資。據報導，羅伯遜在 1994 年 4 月給當時擔任柯林頓政府商務部長的羅恩·布朗的一封信中吹噓馮波的家庭關係。一路上，馮博娶一個美國女人，生兩個孩子。

對我來說，羅伯遜對馮博的培養揭開一個政治制度內部運作的帷幕，這個政治制度高喊著共產黨口號，而高級官員的家人卻在經濟改革的低谷中狼吞虎咽。這些兒女們像貴族一樣運作；他們通婚，過著與普通中國人脫節的生活，靠出售與父母的接觸、內幕消息和監管部門的批准而發家致富，這些都是致富的關鍵。

與亞信達成交易後，中創聘請馮波作為我們的第一位駐北京代表。1997 年秋天，在中創投資僅僅一年後，馮波就離開，開始自己的投資。馮波最終與美國妻子離婚，娶鄧小平的孫女卓悅。在我看來，馮博利用他與鄧家的關係獲得巨額財富。他也成為一個炫耀者，用他的前衛電影製作夢想來換取巨大的財富。有一段時間，他駕駛著帶有軍用牌照的紅色

勞斯萊斯敞篷車在北京巡遊。連他圈子裡的人都覺得有點過分。中國的紅色貴族一般都比較低調。

馮波離開中創後不久，該公司召開一次管理層聚會。就在會議開始前，創始人鮑勃·特林 (Bob Theleen) 的妻子珍妮 (Jenny) 把我拉到一邊。「嘿，戴斯蒙德，搬到北京怎麼樣？」她隨口問道。「你可以成為我們新的中國代表。」 我以為她在開玩笑，但她臉上的表情是認真的。我跳上去。29 歲那年，我的人生出生在中國，在香港和美國接受教育，現在回到大陸，已經有一個完整的循環。幾分鐘後，鮑勃宣布我晉升到小組。

第四章

1997 年底調往北京，發現一個新的中國。自從鄧小平在 1992 年恢復改革以來，經濟翻一番，到 2004 年還會翻番。這個國家充斥著白手起家的故事——一夜成名的百萬富翁和金融轟動的故事。這個地方的活力是有感染力的。私營企業所有權蓬勃發展；似乎每個人都想成為自己的老闆。中國大陸幾十年來一直生活在共產主義的強制貧困之下。然後在 1990 年代，人們重新發現金錢、財產、汽車和奢侈品，不再回頭。

黨鼓勵消費，實際上給人民提供一個不成文的社會契約，概括在鄧小平的表述中：「致富光榮」。基本上，黨說，給我們你的自由，我們就讓你賺錢。那就是交易。

儘管如此，大多數企業仍然很小。一家收入 200 萬美元的私營公司被認為是可觀的，但在南方除外，那裡的製造商正在建立向美國消費者銷售運動鞋、聖誕燈、玩具和微波爐的出口巨頭。即將成長為全球最大汽車零部件製造商之一的萬向才剛剛起步，後來創立網紅阿里巴巴的前英語教師馬雲正在尋找天使投資人。傑克和我在香港麗思卡爾頓的咖啡店見面，他嘲笑我提出商業計劃的要求。「高盛根據一個想法向我提供 500 萬美元，」他宣稱。「我們只是談三百萬美元，為什麼我需要給你一份商業計劃書。」

共產主義中央控制和經濟計劃體制努力適應不斷變化的中國。舊法律不再具有相關性。但是，當黨制定新法律時，各部委有意將廣闊的灰色地帶納入其中，以便當局如果想針對任何人起訴，他們總是可以的。

人們住進工廠提供的公寓，送孩子上工廠學校，一起在流水線上工作的城市，國營單位制的解體開闢新的投資和新財富的廣闊領域。：房地產開發。

隨著中共官員及其家人充分利用他們的關係將利潤豐厚的地塊分配給友好的房地產開發商，腐敗在整個系統中蔓延。黨的領導人利用腐敗調查來清洗他們的政治敵人。我抵達北京時，正值針對首都市長的案件正在通過法院審理。陳希同市長被指控挪用數百萬美元用於為共產黨精英建造度假屋的計劃。他真正的「罪行」是領導黨內反對「上海集團」的「北京集團」。

江澤民黨委書記。1998 年，陳被判處有期徒刑十六年。陳的倒台在輕微虛構的鍋碗瓢盆中被紀念與普通人相差甚遠。

作為 ChinaVest 在北京的代表，我能感受到幾十年來物質匱乏所激發的中國引擎的轟鳴聲。中國的共產主義制度未能滿足中國人民的物質需求。但這種情況正在發生變化，而且速度很快。電視、冰箱、風扇、微波爐和洗衣機紛紛下架。儘管如此，我還是很難讓任何人為我揭開面紗，這樣我才能成為中國真正運作方式的專家。我們的投資主要限於外資企業，這些企業正在建設工廠、拼湊分銷鏈、轉讓技術知識，使中國成為製造強國。隨著中國在 2001 年就加入世界貿易組織的條款進行談判，這種活動只會愈演愈烈。

我對這份工作毫無準備。我在商界或黨內都不認識任何人。我當時還不到三十歲。我什至不能喝茅台酒，一種用高粱釀製的烈性酒，味道像噴氣燃料，被烤成中國的民族神話，是共產黨名人的飲品。我不得不承認，我不知道如何與成年中國大陸人互動。他們是另一個品種。我感覺就像外星人降落在另一個星球上。

首先，我不能閒聊政治，這是在中國業務中必不可少的技能。我來自一個非常不同的社會經濟狀況。我有一條職業道路，而我的中國對話者的重點是賺外快。我的視野是無限的。我可以隨時前往香港，因為對他們來說，出國旅行是一年中的重頭戲。我可以在任何我想去的地方購物。我知道他們從未聽說過的品牌。但我無法順利通過塞滿現金的「紅包」。所有這些加起來。我在祖國是個外國人。我已經忘記我在上海青年時期所知道的中國人際關係的獨特粘性。

回到上海，我遇到新興企業集團復興集團的一位高級經理。我們一邊喝茶一邊愉快地聊聊他們的業務，但很明顯他對中創投資的錢不感興趣。早有傳言說復興與江澤民主席的家人上床。他們沒有理由讓一家外國公司在幕後窺探他們的運作方式。見到我不到五分鐘，那傢伙大概就得出結論：這個白痴對中國一無所知。他是對的。

在北京，我生活在一個西方移民的泡沫中。我在外交部街對面有一套設備齊全的公寓。一個司機開著一輛黑色的紅旗豪華轎車在我身邊打轉。一個朋友開玩笑說我被照顧得很好，我的辦公室有一個保姆秘書管理，我的廚房有一個保姆廚師管理，我的臥室有一個保姆女朋友——一個上海模特——管理。

我的社交互動主要局限於西方人、說英語的亞洲外籍人士以及那些想與外籍人士交往的中國人。ChinaVest 的辦公室位於瑞士酒店，那裡有其他西方公司。我在酒店的健身房鍛煉，周圍都是外籍人士，並在 1994 年在北京開設分店的 Hard Rock 咖啡館再次與外籍人士聚會。

我光顧一家名為 Half Moon Café 的酒吧，該酒吧位於一家破舊的小餐館附近的後巷，提供服務

四川火鍋。西方人和衣衫襤褸的北京 demimonde 居民經常光顧半月咖啡館，由中國音樂家表演現場爵士樂，他們正在重新發現一種藝術形式，這種藝術形式在 1949 年革命後共產黨將其禁止為「資產階級」之前就已經流行。金星，一位中國舞者和編舞家，1980 年代在紐約跟隨現代舞傳奇人物瑪莎·格雷厄姆和默斯·坎寧安學習。1995 年，金星經歷中國歷史上第一次公開變性手術成為女性。

每當我到達酒吧時，調酒師都會通知金，她會偷偷溜過去。不幸的是，她看到我似乎總是有點太高興，所以我減少對半月的嘗試。但那是北京。每個人都在成長，渴望新的東西，通常是金錢，還有個人自由，以及中國人想像中的西方生活方式。

多年來被禁止離開中國的中國人開始大量移民。年輕、有魅力的中國女性也不能倖免於出櫃的渴望。在一個外國人的聚會上，我遇到一個，為共同的興趣，我們選擇游泳，並約定在城東中日友好中心的奧林匹克游泳池暢遊。

我的約會對象穿著我見過的最輕薄的比基尼從更衣室出來。可以說，在 1990 年代中國的公共泳池中，不習慣這種大膽裸露的群眾非常興奮。作為她的護送，我既著迷又羞愧。此後不久，她嫁給一位德國商人，並移居杜塞爾多夫。像這樣的經歷讓我對台下發生的事情有一種瞭解，但同時也讓我感覺更加脫節。雖然我出生在鄉下，像當地人一樣說三種方言，但我覺得我在外面看。

1999 年底，我遇到一位企業家，也是解放軍將軍藍海的兒子。藍是電信行業的一位有遠見的人，在尋呼風靡一時的時候，他還是一家主要的軟體供應商。

在 1990 年代中期，尋呼機是變化中的中國的身份象徵，就像它們曾經在西方一樣。雖然從一家笨手笨腳的國有電話公司獲得固定電話需要幾個月的時間——而且通常是賄賂，但由私營公司出售的尋呼技術讓人們能夠實現跨越式發展。許多尋呼公司開設龐大的呼叫中心，在全國範圍內發送信息。到 1990 年代後期，將近 1 億中國人擁有尋呼機。然後另一種顛覆性技術——移動電話——出現，內置消息傳遞功能，尋呼開始失敗。藍的公司 PalmInfo 試圖讓這些呼叫中心煥然一新，提供秘書和銀行服務。ChinaVest 對 PalmInfo 很感興趣，我們最終幫助藍 籌集 400 萬美元。1999 年底，藍給我提供一份工作，這讓我的生活發生又一次大的變化。

藍的提議是在我已經開始懷疑私人股本事業的時候提出的。我感覺自己好像站在河岸上，看著一個現代化國家的水流匆匆而過。在成為 ChinaVest 的合夥人，然後在北京擔任首席代表後，我看到我的生活將如何展開。我想我會在四十歲時被提升為合夥人，幾年後我會像我的老闆一樣在香港租一棟豪宅。這樣的場景幾乎沒有想像空間。在私募股權行業，我們總是說我們離戰壕三萬英尺。但我渴望在那裡戰鬥，不僅作為投資者，而且作為企業的建設者。我想成為中國故事的一部分，而不僅僅是想從中獲利的人。更重要的是，我一直喜歡探索未知的事物——從上海的小巷到美國的中心地帶。我想要一個新的挑戰。我想做一些不起的事情。我在中國生活一段時間，那時巨大的成就是可能的。我也覺得要成為一名優秀的投資者，我需要有企業家的經驗。在當時的創投行業，人人都能算數，但能做生意的卻是少數人。我想成為那個人。

我在 2000 年初加入 PalmInfo 擔任 CEO，而 藍則轉任我們的董事長。帶著來自中創的資金，我們在北京高檔東側凱賓斯基酒店旁邊一棟華麗的辦公樓裡佔據一整層樓。我們從摩托羅拉在中國的業務中挖走高級員工，並增加 100 名員工。我們甚至在加利福尼亞的爾灣開設一個衛星辦公室。我們想表明我們是一個高度關注的問題。我們的名片列出十幾個子公司。「嗯」，一位國有電信公司的高管指著我的名片嗤之以鼻，「所以你現在是一家國際企業集團。」

在 PalmInfo，我們的結果有些不盡人意。我們的燃燒率非同尋常，而我們的收入卻微不足道。我們無法說服中國的銀行購買我們的服務。甚至當公司對這項技術感興趣時，我們也有競爭。我們使用的是專有軟件，但在我們的一名員工辭職後，一家新公司開張，以更低的價格出售相同的服務。我們可以依靠誰來保護我們？沒有人。中國是世界知識產權盜版之都，大肆生產盜版軟件和 DVD；2000 年沒有中國執法機構對我們的案件感興趣。

2001 年春末，也就是創業的 18 個月後，很明顯我們需要改變。我們縮小到一個較小的辦公室。我們解雇新員工。很明顯，我也是多餘的。所以我放棄。在北京什麼都沒有，我就去上海，那裡是我父母從香港搬來的。

我父親的事業正朝著與我相反的方向發展。他將泰森公司在中國的業務從零增長到每年超過 1 億美元。他非常成功，以至於泰森決定在大陸開設辦事處，並派我父親回上海擔任首席代表。我父親認為他回家是一種勝利。在糟糕的階級背景下，他作為一名教師離開中國。他從一個倉庫工人一路成長為一家價值數十億美元的企業的代表。他以他的朋友所說的美國買辦的身份返回中國，美國買辦，前共產主義時代對一家美國公司的中國代表的稱呼。這是一個雙刃劍的稱呼，因為它開玩笑地暗示我父親是洋基帝國主義的走狗，同時也承認他的成功。我父親把這個綽號當作是承認他做到。玻璃摩天大樓的角落辦公室和市中心的豪華公寓進一步提升他的自尊心。

上海的繁榮遠遠超出雞肉零件的銷售。父親曾任教的向明中學被拆除，為一家高檔卡拉 OK 酒吧騰出空間。我搬進我父母在佘山郊區購買的第二套公寓，作為周末度假的好去處。在那裡，開發商正在建造上海最好的私人高爾夫俱樂部。

除我，一切都在上升。我已經習慣進步，但我不得不承認失敗。我有生以來第一次閱讀自助書籍，從戴爾·卡耐基的《如何贏得朋友和影響人》到中國哲學家孔孟，再到佛教精神導師南懷欽，無所不包。我開始自我批評和自我發現的旅程。

那時我終於領會中國諺語「欲跳先弓」的含義。

南懷謹是前功夫冠軍，在二戰中期放棄有前途的軍旅生涯，進入佛教寺院。1949　年，南逃離共產主義革命到台灣，在那裡他成為最受歡迎的中文宗教和中國哲學作家之一。我意識到我一直忙於瞄准我生命中的下一個目標，以至於我從未停下來反思。閱讀南懷謹我對自己失敗的原因比對 PalmInfo 失敗的原因更感興趣。我缺少的是什麼？

我得出的結論是，我移動得太快，在沒有焦點的情況下滑過東西。細節讓我感到厭煩，但我研究得越多，我就越明白細節很重要。PalmInfo 的混亂給我留下嚴重的失眠症。我開始冥想，我學會瞭如何淨化我的心靈，這樣我才能入睡。我努力緩和我的呼吸，當生活變得更加忙碌時，這項技能對我很有用。南懷謹 的告誡要超越自我，這為我後來對慈善組織的興趣奠定基礎。我擺脫在北京的外派生活的外表。我和我女朋友分手。與此同時，我的父母借給我錢來維持生計。

在上海，我仍然偶爾為 PalmInfo 工作。我們一直在討論與另一家名為 Great Ocean 的公司合併，該公司一直向電信行業銷售硬件。我們的軟體補充他們的產品，我們共享許多相同的客戶。Great Ocean 想要吸引新的投資者，因為它長期缺乏現金。國有電信客戶在購買大洋的硬體後，總是遲遲不付款。在 2001 年冬天的北京之行中，我們參觀位於標誌性北京飯店隔壁東方廣場的 Great Ocean 辦公室。在那裡，我遇到一個被介紹給我認識的人，叫段總，或者是「主席段偉紅女士」。

我在中國跑快六年，但我從來沒有遇到過這樣一個思想獨立的女企業家。第一眼看到段總圍在一張會議桌旁，房間裡有十幾個人。她坐在一端，我坐在另一端。她語速很快，

不容異議。不可能在邊緣得到一個詞。中國是一個非常重男輕女的社會，所以看到一個有權勢的女人主宰這個房間是令人震驚的。此外，根據我的經驗，中國的重量級人物，尤其是女性，被低估。我從未在商業環境中見過像 The Lady 主席 段偉紅 那樣正面的人。

當我們更多地見面討論合併時，段開始隨意判斷我對自己的態度，就像許多中國人一樣，如果你增加幾磅，他們不會三思而後宣布你已經變胖。「你的腳比桌子高，」有一天，當我盤腿坐著，一隻腳在半空中晃動時，她說。她宣稱，在中國，當你與官員會面時，你不應該那麼隨意，那麼西化。「在教室裡像個孩子一樣，」她告訴我。「坐在座位的邊緣。」不要說話，直到被說話。

我從未見過任何人如此自信地拋出觀察和指示。身著香奈兒套裝和愛馬仕包包的她傳達富裕和成功的形象。尋找新的道路並充滿自我懷疑，我在段偉紅的規則中找到目的。我想像她一樣。

五點七分，段偉紅對於一個中國女人來說已經很高。她的聲音甜美，在大學期間，她曾是學校合唱團的主唱。我們開始和同事一起去卡拉 OK 廳，當她拿起話筒時，每個人都在聽她的低吟。

我真的不會用美女來形容她。很明顯，她年輕的時候很漂亮。到我們見面時，她已經三十多歲，體重增加幾磅。儘管如此，她還是一股自然的力量。她的眼睛閃爍著洞察力和能量。與我過去的女朋友相比，在智力和精神上，段偉紅處於一個完全不同的層面。她讀過我正在讀的書。她對中國的運作方式有著哲學性的理解，並且可以向我解釋為什麼中國人的反應與國外的人不同。她建造一座橋樑，將我重新連接到我心愛的故鄉。鑑於這是我生命中的變革時期，我對她的魅力持開放態度。

段給人的印像是獲得中國增長的引擎。對我來說，她是第一個揭開引擎蓋的人。她認識那些我只在報紙上讀到過的官員。她認識我從未聽說過的其他人。這是一個新世界。我想學習，惠特尼似乎渴望成為我的嚮導。

我又開始訪問北京。我對段偉紅看到的越多，就越給我留下深刻的印象。她可以從中國哲學家孔孟和法國啟蒙思想家孟德斯鳩的著作中完整地朗讀出完整的段落。她和我簽約是為幫助她的公司籌集資金。我開始就財務問題向她提供建議。

我們約會並做一些有趣的事情，比如徒步旅行和看電影。但讓我們的關係與眾不同的是我們的討論。調整我們的目標構成她的浪漫理念。我從未體驗過這種處理關係的方式，也從未遇到過如此確定她的方式是正確方式的人。2002 年初，我們在北京君悅酒店的大理石咖啡廳見面，聊三個小時。段偉紅向我詢問我的婚姻方式。她以一種過去任何人都沒有的方式引導我臨床地審視我的個人生活。我從來都不是一個女漢子，但我對人際關係的看法更西化。如果事情發生，就順其自然。正如好萊塢愛情片所說，跟隨你的心。段偉紅沒有採用這種方法。「你」，她宣布，「需要一個更好的方法。」 她和我實際上做一個 SWOT 分析，一個用於評估企業的清單。另外，我們分解我們情感紐帶的優勢、劣勢、機會和威脅。然後我們比較筆記。

段偉紅我的分析方面。她似乎有一個成功的魔法公式，這特別有趣，因為我的公式顯然已經失去它的魔力。段對激情、愛和性的看法是我們可以成長為它們，但它不會是將我們結合在一起的膠水。鞏固這種關係的將是其潛在的邏輯——我們的性格是否匹配？我們是否擁有共同的價值觀、渴望相同的目標並就手段達成一致？如果是這樣，其他一切都會隨之而來。早些時候，我們都同意結局。我們想留下一些東西，在中國和世界上留下印記。這一直是我多年來的目標，惠特尼分享它。至於手段，段流露出自信，她已經找到成功的門票。我把自己放在她的手中。

我們更多的是精神和大腦的聯繫，而不是心臟。感覺就像包辦婚姻，不同的是我們，而不是媒人，在做安排。這個邏輯很有說服力。我們相得益彰。我可以閱讀電子表格並在西方圈子中輕鬆移動。段偉紅可以接觸到一個隱藏的中國。她讓我意識到，儘管我是土生土長的人，在北京做生意多年，但我對那個世界知之甚少。她是我進入另一個維度的入口，一個我完全不熟悉的維度。我被迷住。

為尋找人生的下一步，我遵循段的成功公式。就像我和我在香港的表親一樣，我允許她塑造我。我成她的項目，伊麗莎·杜利特爾 (Eliza Doolittle) 給她的亨利·希金斯 (Henry Higgins)。為顯得更成熟，我扔掉隱形眼鏡並選擇眼鏡。我的休閒裝扮讓位於西裝。她告訴我我需要重量，所以我盡量符合中國的格言「年輕的肩膀上的老頭」。

有一天，我們一起坐在一輛車裡，我像有時一樣看著窗外，腦子裡一片空白。

「你在想什麼？」 她問。

「沒什麼，」我回答。

她坐起來，轉向我，說：「那不對。你的頭腦應該一直在工作。 」

她一直在計劃下一步，給誰打電話，說什麼，怎麼操作。她不是一蹴而就的；她十歲。我也接受這種思維方式。一段時間後，它變成第二天性。不過，這種生活方式確實有不利之處。在早期，我們非常享受彼此的陪伴。但是，我們越關注未來，我們的思想就越失去活在當下的能力。我們對我們的關注較少，而更多地關注外部世界。

惠特尼給我上中國政治制度的速成班。在西方，政黨只有在贏得選舉並控制政府時才能行使權力。在中國，中國共產黨沒有競爭對手。縣、市、省的黨委書記的級別高於縣長、市長、省長。即使是中國軍隊，中國人民解放軍，在法律上也不是中國國家的軍隊。那是黨的軍隊。

段偉紅練幫助她減掉幾磅。我們一起在君悅酒店的健康俱樂部鍛煉身體，並在其游泳池游泳，那裡的設施就像熱帶雨林，棕櫚樹和閃爍的燈光。但是惠特尼害怕我們的鍛煉。幾個月後，她放棄。

我們也分享我們的精神層面。惠特尼是一位虔誠的基督徒，在她的宗教信仰中找到安慰。

很長一段時間，她試圖改變我。她帶我去教堂，讓我讀聖經，告訴我這會加強我們的

關係。我還閱讀《古蘭經》和巴哈伊信仰的聖典。我尋找一條精神之路，但最終，她的基督教信仰在我的靈魂中幾乎沒有受到牽引。

段偉紅對熾熱激情的渴望，並接受她的論點，即親密關係會隨著時間的推移而加深，部分原因是我被與她的伙伴關係可能帶來的光榮生活所迷住。當然，我們也有過溫柔的時刻。在一個仍然不贊成男女之間公開表達感情的社會中，我們經常牽手。在她的私人時刻，惠特尼有一種我覺得很可愛的少女、隨和的一面。在我們的關係中，她用我的英文名字 Desmond 稱呼我。我叫她小段，或者小段。

見面不到一年，我們就搬到一起。

回想起來，有幾件事解釋段偉紅對愛情的務實態度以及她想和我交往的願望。一方面，在中國，她不再是一個年輕的女人。我們見面時，她告訴我她三十四歲，比我小一個月左右。在一個女性平均在 25 歲結婚的社會中，她進入婚姻市場很晚。更重要的是，她在單身女性成為獵物的圈子裡旅行。

掌權的男人不斷追逐女人。中國有一點錢的未婚女性都被認為是在睡覺。惠特尼已經拒絕一位年長她二十歲的中共高層的求婚。如果她保持單身，還會有更多。依附於某人是一種盾牌。但即使我們開始走出去，進步也沒有停止。共產主義中國幾十年來一直壓制人民的物質和性慾。現在它們同時噴發。「連北京的空氣都含有激素」是當時的一種說法。

我身材高大，外表並不令人不快，這可能是惠特尼決定和我在一起的原因。我的西方教育和金融背景也帶來優勢。我作為局外人的身份——中國人但受過西方教育——是有價值的。但對惠特尼來說，最重要的是信任。段偉紅不僅需要一個商業夥伴；她需要一個她可以完全依賴的人。她即將在中國權力的頂峰開始一場高風險的國際象棋比賽。這是一場生死攸關的遊戲，她需要對與她合作的人有 110% 的信心。這就是為什麼正常的商業夥伴關係是不夠的。她需要完全致力於她的事業。

第五章

WHITNEY 似乎在首都的家中，但我很快發現她最近才到北京。她出生在山東省，一個以兵強馬壯著稱的沿海地區，也是哲學家孔子的出生地。她的母親是一名家庭主婦，她與一個喜歡說方言的福音派基督教中國分支發生關係。福音派基督教世世代代在中國農村找到肥沃的土壤。中國最血腥的農民起義是在 1850 年代由一位基督徒皈依者領導的，他幻覺自己是耶穌基督的弟弟。在 1990 年代，中國的農民傳教士聲稱擁有類似的血統，其中包括一名女噴火者，她堅持認為自己是耶穌的妹妹，並領導一個名為「東方閃電」段偉紅

惠特尼的母親在懷段偉紅的時候逃離一段虐待關係，並與一位小鎮官員再婚。惠特尼 (Whitney) 因這種挑釁行為而崇拜她的媽媽，這在強迫女性接受命運的社會中很少見。段偉紅緊緊抓住她的母親，因為她是她唯一的血親。她總是興高采烈地談論她的母親，部分是因為她擔心在大城市上海長大的我會看不起她。我已經習慣段老師源源不斷地引用聖經。

惠特尼的繼父是當地水務部門的一名小官員。每當她的繼父旅行時，他都會打包一瓶辣味十足的辣椒醬，他會大量塗抹在他吃的所有東西上。他帶來一個兒子，這對夫婦後來又生一個男孩，段偉紅的同父異母兄弟。惠特尼將在房地產業務中建立她的繼兄弟。她同父異母的兄弟從未工作過，一直靠惠特尼為生，直到她失踪。

段偉紅在一個大院子的單間宿舍里長大，和其他家庭在微山附近的水利部門一起長大，微山是山東南部與江蘇接壤的一個湖邊小鎮。與住在附近的農民相比，惠特尼的父母很富裕，唯一的原因是他們的工資是現金支付，而農村的現金供不應求。我的家人每年只吃一次雞肉，而惠特尼的家人則吃鴨子、淡水魚、雞蛋和大量的新鮮蔬菜。

惠特尼 17 歲時第一次參加高考，她失敗。她的父母給她報一所汽車修理工職業學校，她花一年時間學習修理汽車。每天都浸泡在防凍劑和潤滑劑中，她沒有戴手套的手起水泡並脫落皮膚。他們將終生浮腫。儘管她的父母懇求她接受自己的命運，段偉紅還是拼命地重新參加考試，從清晨到深夜都在讀書。整個冬天，她在宿舍通風良好的大廳裡，在一盞燈下的長凳上學習，背負著一生的背痛。

惠特尼並不討厭她卑微的出身，但她想離開她稱之為家的骯髒大院和周圍的鄉村，那裡沒有樹木，沒有野生動物，並且被臭氣熏天的灌溉溝渠所覆蓋。和我一樣，她渴望在中國和中國留下自己的印記。

1986 年，段偉紅考入鄰近江甦的一流軍事大學南京工業學院。她主修計算機科學，以全班第一名的成績畢業，並在學校找到一份工作，當時是一份不錯的任務。她加入中國共產黨，並成為該校校長的助理。

為一所中國大學的校長工作讓段偉紅在如何與中國官員打交道方面接受無價的教育，她將這項技能磨練到完美。她學會瞭如何根據對話者改變態度、語氣和語言。南京職業技術學院與解放軍關係密切，因此她還參加與軍官打交道的速成班。

段偉紅她本已流利的寫作技巧，撰寫總統的演講並學習如何引導他的聲音。惠特尼在這些演講中充斥著對中國經典的引用。有時中文寫作會陷入文學典故的泥潭，但惠特尼展示對中國文學的深刻瞭解，但又不至於過於厚重。

惠特尼在大學呆一年後，校長安排她到山東做副縣長，負責引進外來投資。黨通過這種方式培養有才能的青年男女，使他們接觸到政府的最底層。段偉紅在北京花很多時間，尋找許多在黨的官僚機構工作的山東本地人，試圖培養老男孩網絡，以促進在該縣的投資。

山東給惠特尼上寶貴的一課，這和我在香港學到的很相似。她發現，在中國真正取得成功的只有那些有關係的人，與系統有聯繫的人。儘管如此，她還是不喜歡副縣長的生活。她被迫喝太多酒，以至於她得蕁麻疹。她受到性騷擾。而當縣長被以貪污罪名逮捕入獄後，背後捅刀子造謠就讓人無法忍受。

那次經歷扼殺她為政府工作的任何願望。這讓她內心深處對中國制度產生一種發自內心的恐懼和一種承諾，正如她所說的那樣，以確保「如果你從棺材裡拿出我的屍體並鞭打它，你仍然不會發現任何污垢。」她決定從事商業職業是要走的路。

惠特尼寫信給南京大學校長，要求轉學。她想在一家國企中一試身手。她認為，商業為她提供取得成功的最佳途徑。然而，她向自己保證，在開展業務時，她不會受到指責。在一個骯髒的系統中，她相信她可以保持自己，甚至是她的屍體，乾淨。

總統為她找到一個中國軍隊經營的房地產開發公司首席執行官助理的職位。當時，解放軍五花八門，食品生產、製藥、釀酒、兵器等各行各業，構成一個價值數十億美元的商業帝國。在解放軍的幫助下，段偉紅第一次嚐到上流社會的滋味。她在香港半島集團與中國軍隊的合資企業北京王府酒店購買設計師品牌。她參加豪華的晚宴。一磚一瓦，她與關係建立一個強大的交易者的門面。

解放軍企業造成的腐敗堪稱傳奇，正在侵蝕中國的戰鬥力。我也親眼目睹軍事腐敗，當我被指派代表中創與大同亞洲聯絡的那家公司被一名中國海軍軍官接洽時，該公司提供該國的戰艦走私啤酒。1996 年，段偉紅獨自創業，創辦一家公司，她的英文名為 Great Ocean。一年後，中共中央總書記江澤民下令軍方剝離其商業資產。

大洋始於天津的房地產項目。中國遠洋運輸公司天津分公司在惠特尼身上押注她的第一筆 100 萬美元，這種聯繫後來證明是不祥之兆。但在段偉紅開發三個項目並使其淨資產成倍增長後，天津開始覺得自己小。

惠特尼想要一塊更大的畫布，而在西北九十英里處，北京向他招手。和我一樣，她渴望在一個充滿機遇的國家做一些非凡的事情。那種野心勃勃的野心，那種想要為我們的生活創造一些東西的狂野願望，驅使我們走到一起，並為我們的伙伴關係提供基本的邏輯。段偉紅將她的抱負寫進她公司的中文名字——泰宏。這兩個詞出自中國古代歷史學家司馬遷的一句話，他認為人的生命可以像泰山一樣重，也可以像羽毛一樣微不足道。這就是她如何看待自己以及最終的我。我們從一無所有，如果我們最終從生活中一無所獲，那也沒關係。那麼為什麼不全力以赴呢？那是她一生的座右銘，如果沒有這種態度，她永遠無法將自己從最底層拉到最頂層。她的家鄉甚至都不是三線城市。她的家庭破碎。在我看來，

她的同父異母兄弟和繼兄弟是廢物。但是，老天爺，她不會像羽毛一樣微不足道；她和我在泰山會一樣有分量。

1999 段偉紅，惠特尼移居北京。她在首都最耀眼的商業地址東方廣場租一間辦公室，目的是投射力量、成功和信譽。她利用她在軍隊工作時建立的關係，開始向渴望擴展服務的國有電信公司銷售 IBM 服務器和其他設備。她發瘋似地與中共高級官員建立聯繫，不斷地邀請他們參加獨家活動。

與亞信的田俊傑一樣，惠特尼發現，要打開在中國的成功之門，她需要兩把鑰匙。一是政治影響力。在中國，企業家只有迎合共產黨的利益才能成功。無論是街角小店的店主，還是中國矽谷的科技天才，每個人都需要係統內的讚助商。第二個要求是一旦機會出現就執行的能力。只有同時擁有這兩把鑰匙，才有可能成功。這就是段偉紅開始做的事情以及我如何進入圖片。

惠特尼和我在很多方面都很匹配。當她告訴我她出身卑微的故事時，我看到自己。我們都遲到婚姻市場，所以我們也很一致。我們都渴望成功。

我們的工會在個人層面上體現中國現代化的故事。19 世紀，中國士大夫主張中國學問是中國走向未來的核心，西學要實用化的理論。文人稱此中學為體，習學為用。段偉紅代表中國學習，或中學，而我代表西學，或西方教育。我從字面上和比喻上都來自中國的外圍，並在中國的核心加入段偉紅。

惠特尼邀請我進入中國的心靈之旅。河流的每一個彎道都帶我們走得更深。隨著每一次轉折，我們都越來越成為中國「制度」的產物，這是一個中國代名詞，用來表示來自中國共產黨最高層的政治和經濟權力的獨特結合。雖然中國 14 億人中的大多數人一生都在這個系統的魔咒下度過，但我們加入它並在其中茁壯成長。

2002 年初夏，我和段偉紅去加拿大度假小鎮班夫進行為期十天的旅行。惠特尼認為，一起旅行是瞭解潛在伴侶的最佳方式。對我來說，這是一種展示我在西方世界中航行的才能並炫耀我的西學以「實用」的方式。我們以另一種方式相互補充。我自然很好奇；惠特尼更加封閉。她需要有人把她從她的舒適區撬出來，把她推下誘人的小巷，而且，就像是，找到一條不同的路去游泳池。她相信我是她的嚮導。我安排一切。我在溫哥華的玻璃天花板 Rocky Mountaineer 上預訂火車之旅，以及我們在 Fairmont Chateau Lake Louise 的住宿，房間可以俯瞰同名的湖泊。我們在最好的餐廳吃飯，欣賞風景的原始美景。

回到北京後，惠特尼走近我說，既然我們已經準備好進入我們關係的下一個階段，她需要得到一位特殊朋友的認可。就這樣，另一扇門打開，我們的生活將再次改變。

第六章

我很好奇為什麼我必須獲得另一段偉紅章。我已經見過惠特尼的父母，惠特尼在班夫度假時對我們的關係進行路試；我真的需要別人的祝福嗎？因此，2002 年夏末的一個晚上，我懷著不安的心情準備晚餐。

段偉紅特尼選擇位於北京君悅酒店地下室的時尚粵菜餐廳悅庭。這家酒店證明中國在 2000 年代的自我理念——有點花哨，有點誇張。定制的毛絨椅子和光滑的烏木桌子與意大利大理石地板和金色裝置相得益彰。客戶中有在北京共存的兩個中國的代表。一個是新富起來，滑稽可笑。故意將標籤留在夾克袖子上以炫耀品牌的男士。另一個中國，即官方中國，為逃避不必要的關注和潛在的嫉妒，避免閃光。

惠特尼和我很早就到，確定菜單並檢查她預訂的私人房間。段偉紅告訴我，我們的客人是一位重要的長輩，她非常尊重她。她告訴我，她只有在飯後才會透露長輩的身份。我不知道我們接待的是誰。我只知道它會影響我們的未來。

6 點 30 分前不久，我們沿著圓形大理石樓梯登上凱悅酒店大堂，前往前門等候客人。我們穿著得體；惠特尼穿香奈兒，我穿西裝。一輛帶司機的黑色寶馬開著車走出來，一位穿著藍色 Max Mara 裝束的中年女士走出來，中間繫著一條碎花圍巾。段偉紅向我介紹她叫張阿姨，或「張阿姨」，使用對一位年長女性的親切恭敬的中國稱呼。

張阿姨臉上洋溢著熱情的笑容，讓我頓時放心。段偉紅手肘扶著她，護送她下樓，進入我們的私人房間。張阿姨直接走向主位，餐巾紙塞進酒杯裡，擺得像孔雀扇子一樣。

當我們吃著清蒸石斑魚和炒西蘭花時，張阿姨問我一些關於我的背景和教育、上海、美國和香港、私募股權和 PalmInfo 的問題。她扮演一個好奇的長輩的角色。段偉紅除說她是一個親密的朋友並且對她很重要之外，沒有告訴我關於她的任何事情。晚飯快要結束，我還是猜不出她是誰。

宴會一開始，我就打消她是高級官員或已婚人士的可能性。在我看來，這些類型屬於一個單獨的物種。他們的舉止與我們普通人不同，說著一種特別生硬的普通話，上面散佈著諸如「組織」（指共產黨）之類的流行詞。與他們的對話是你在華盛頓特區聽到的一帶一路內部喋喋不休的中文版，誰在上誰下，什麼新政策即將出台。這些角色也從不單獨旅行，總是伴隨著恭順的助手，他們在私人房間內用餐時會被放逐到私人房間外的桌子上。張阿姨一個人來到凱悅酒店，絲毫沒有表現出中國政治精英的特質。

事實上，張阿姨看起來就像我們中的一員。確實很富裕，而且很自信，但在我們的基因範式內。她的皮膚平易近人，舒適。儘管如此，她謙遜的氣質以及段偉紅對她表現出的明顯尊重讓我覺得她很特別。

用餐結束後，段偉紅和我跳起多步舞，向一位受人尊敬的客人道別。我們送她上樓到她等車。我打開乘客門，把手放在門框上以確保她沒有撞到她的頭，然後慢跑給她的司機小費。司機在中國很重要。多嘴的司機對許多官員的垮台負有責任，所以讓他們開心很重要。我在凱悅酒店的入口處與惠特尼會合，我們在那裡立正並揮手致意。張阿姨搖下車窗笑著，車子緩緩駛入北京的夜間交通，消失。

我轉向段偉紅，這才知道張阿姨就是中國當時的副總理溫家寶的妻子張蓓麗。[一世]溫家寶將於 2003 年接替朱鎔基出任中國下一任總理，這是公開的秘密。溫家寶很快成為中國政府首腦和中國共產黨第二大人物。惠特尼和他的妻子是朋友。我被打倒。

段偉紅 2001 年遇到張阿姨，那時惠特尼到達北京大約兩年後。張阿姨剛滿六十歲，她的丈夫是負責管理中國加入世界貿易組織的副總理。惠特尼被邀請參加一個女孩之夜，張阿姨也參加。那天晚上，惠特尼的魅力個性得到充分展示。她引經據典，徹底迷住張阿姨。兩人交換手機號碼，張阿姨讓惠特尼稱她為「阿姨」，這表明她願意考慮建立更私人的關係。然後惠特尼做一些其他中國人不會做的事情。她沒有聯繫張阿姨。

惠特尼知道，在中國培養一個有權勢的人時，追求者永遠不能表現得過於急切。其他人會騷擾他們的目標並拒絕接受暗示。但段偉紅瞭解中國精英的心理。有這麼多人想從與張阿姨的關係中獲利，惠特尼需要將自己與人群分開。她是一位出色的性格判斷者。在他們第一次見面時，她用精彩的表演引誘上鉤。現在她的繩子在水中，她等待著。

一個星期後，張阿姨咬咬牙。她打電話給段偉紅，斥責她沒有伸出援手。「我們談得真好，」她說。「你怎麼不聯繫我？我一直在想你。」 張阿姨提議再見面。這一次的環境更加親密：兩人安靜的晚餐。

惠特尼是梳理他人生活細節的大師，在建立人際關係對成功至關重要的世界中，這是一項關鍵能力。一旦確定張阿姨是值得培養的對象，段偉紅就開始著手瞭解她的一切。

惠特尼發現為什麼張阿姨沒有在其他中國官員的妻子中流露出如此普遍的虛偽。一方面，她不是紅色貴族的孩子。她的父母都是平民，所以她沒有在北京那種由保姆照料、吃著專門供應鏈的食物、上名校的高貴氛圍中長大，也沒有像黨內名人的後代那樣上學。此外，在丈夫崛起迫使她退居二線之前，張阿姨已經有自己的事業。在那個職業生涯中，她對各種各樣的人都感到很自在。

張阿姨 1941 年出生於二戰中期的中國西北貧困地區甘肅省。1949 年中國共產黨革命後，她的家人來自沿海浙江省，留在中國西部。她就讀於甘肅省會蘭州大學，主修地質學。1968 年，她在讀研究生時認識溫家寶，溫家寶在北京讀完研究生後，從首都被派往甘肅帶領地質調查隊。

相傳比文大一歲的張阿姨追求文。她性格外向，喜歡唱歌跳舞，經常出現在他宿舍門口，主動提出幫他洗衣服，贏得他的芳心。作為一個認真的書呆子，文被她活潑的個性和對冒險的熱愛所吸引。她給我們看一張他們兩人在中國西部偏遠山區進行地質工程的照片。張阿姨笑容燦爛；溫的臉色一片空白。

在甘肅逗留後不久，溫家寶就將工作重心從地質工作轉移到政治工作上，在省地質局的階梯上爬上共產黨的位置。張阿姨成她丈夫的首席啦啦隊長和顧問。她活潑的性格和敢於冒險的意願與他內向、謹慎的性格相得益彰。

兩人結婚，1982 年，溫從甘肅被調到北京，在地質礦產部黨委任職。在擔任地質部副部長後，1985 年溫升任中共中央辦公廳副主任。辦公廳是黨的所有職能的主要看門人，有點類似於白宮辦公廳主任的辦公室。它處理黨的重大會議的後勤工作，整理關鍵議題的政策文件，並將黨的決定傳達給利益相關者，如安全部門、政府部委和國有企業。

中共辦公廳主任俗稱中國的「太監」，這是對中國帝國過去的一種回溯，當時被閹割的男性構成紫禁城內行政人員的骨幹。1986 年，溫成為「大太監」。在接下來的七年裡，他

將領導辦公廳，服務的不是一個而是三個「皇帝」：中共總書記胡耀邦、趙紫陽，最後是江澤民。

在平時，為三個黨主席工作應該是一件很不起的事情，但在這個政治動盪時期，卻是非常艱鉅的。黨的長老清洗溫的前兩位老闆胡耀邦和趙紫陽，因為他們沒有鎮壓學生示威者。1989 年軍隊襲擊天安門廣場後，強硬派選擇他的第三任老闆江澤民。儘管如此，文還是留在原地。

溫家寶最大的考驗發生在 1989 年 5 月 19 日凌晨 5 點，當時天安門廣場周圍的大規模抗議活動達到高潮。他陪同黨總書記趙紫陽到廣場與數千名聚集在那裡的學生示威者進行即席會面。在中央電視台播出的一份漫無邊際的聲明中，趙向抗議者承諾，黨將與他們真誠地進行談判。他沒有說實話。趙無心要說的是，黨內長老已經決定整肅他，並動員中國軍隊清理廣場。在趙訪問天安門的第二天，強硬派總理李鵬宣布戒嚴。兩週後，即 1989 年 6 月 3 日晚上，中國人民解放軍向抗議者開火，到 6 月 4 日上午，已有數百人死亡。在天安門廣場，坦克壓平民主女神像，這是藝術學生在毛主席巨大肖像對面懸掛的一尊與自由女神像相似的雕像。趙將在接下來的十五年中被軟禁，直到他於 2005 年 1 月 17 日去世。

鎮壓之後，黨的調查人員清除數以千計支持趙的觀點的官員，他們認為中國的未來會更加自由。但在張阿姨的勸告下，溫避免清洗。似乎確實涉及懺悔。在 1989 年之後的近十年裡，當他在黨的官僚機構核心工作時，溫家寶只被拍到穿著毛澤東的西裝，袖子上寫著對黨的忠誠。溫第一次身著西服出現是在 1998 年，當時中國總理朱鎔基將溫從黨內職務調任為副總理。

溫的性格救他。說他本質上是一個政治太監可能有點過頭。然而，他卻格外小心；他從不侮辱或威脅任何人。他設法避免與政治派別有任何联系。他比大多數官員更堅持自己的立場。要想上位，明明是要有野心的，但這種野心是內斂的，不會威脅到黨的高處的同志們。2003 年 3 月朱鎔基被罷免總理後，溫家寶自然成為接替他的妥協候選人。

作為總理，溫家寶樹立一個為人民服務的形象。2008 年四川發生大地震時，溫穿著皺巴巴的夾克和運動鞋迅速趕到現場。中國人習慣叫他溫爺爺。

文的強項變成弱點。他似乎確實擁有一個更自由、更開放的中國的願景。在他的老上司趙紫陽被軟禁後，溫家寶是唯一一位繼續公開談論自由和民主等普世價值的中國領導人。儘管如此，溫家寶還是非常遵守中國權力結構的規則，嚴格限制總理的權限。溫的工作是管理政府。只有地位超過溫家寶的中共總書記胡錦濤才能推動政治改革。而他從來沒有。

觀察文並與段偉紅、張阿姨和他的孩子們交談的印像是，他對民主的看法是有抱負的。他談過，但他不想打破現狀，而是做一些必要的事情，讓中國成為一個更自由的地方。這種理解——他有時可能會說話，但會繼續按照系統規則行事——是溫得到並留在這份工作的關鍵原因。

文太相信家人，尤其是張阿姨。他把太多的事情委託給她，讓他的孩子們從他的名字中獲利。除工作，他什麼都不感興趣。與演奏中國弦樂器二胡的朱鎔基和喜歡橋牌的鄧小平不同，他沒有任何愛好。他是個工作狂。剩下的都交給張阿姨。

張阿姨喜歡被人圍著。她收集它們。當她帶人來看她的丈夫時，他們與他合影留念，然後四處展示，以證明他們在北京有聯繫。她從來沒有學會提防。大多數官員及其家人都有看門人，他們會屏蔽人們並壓制令人不快的消息。張阿姨缺乏這種基礎設施。她沒有關閉開關，也沒有過濾器。這解釋為什麼她購買的珠寶成為香港八卦雜誌頁面上聳人聽聞的曝光主題。張阿姨是遊戲——為任何事情。

一世. 在中國，妻子一般不隨夫姓。

第七章

段偉紅感興趣的是，張阿姨對丈夫事業的支持並沒有阻止她追求自己的事業。在甘肅省，張阿姨專攻寶石，將成為中國珠寶行業的開拓者。1983 年夫妻倆移居北京，張阿姨在中國地質博物館開設第一家寶石陳列室，成立寶石礦產研究室，創辦《中國寶石》雜誌，並幫助建立中國第一家寶石鑑定機構。1992 年，當她的丈夫在黨的官僚機構核心工作時，她成為國有的中國礦產寶石總公司的負責人，該公司在中國各地採購和銷售寶石。在那個職位上，正當中國經濟騰飛、中國女性再次開始佩戴珠寶時，她開始將國家資金投資於珠寶初創企業。新成立的公司中有一家名為北京鑽石珠寶公司的零售連鎖店，可以買到最好的鑽石。1997 年，作為公司總裁兼首席執行官，張阿姨帶領北京鑽石在上海證券交易所上市，為自己贏得豐厚的管理股份和鑽石皇后的綽號。

你很難說張阿姨純粹是為錢。北京鑽石是首批在上海證券交易所上市的國有企業之一。她認為自己在中國創造一個新產業。她也被一種做非凡事的願望所吸引。

1998 年，文離黨升任副總理，張阿姨在珠寶行業從球員轉為裁判，掌舵中國主要的寶石鑑定機構國家寶石檢測中心。阿姨告訴我們，她接受這個職位的原因是她想消除任何認為她正在以某種方式通過與丈夫的關係獲利的看法。另外，作為上市公司的高管，張阿姨也被要求披露個人財富的細節。她也想避免這種情況。這對她的丈夫來說是一個關鍵時期，因為他正在接受更高的職位。任何可能阻礙他上升的真實或感知問題都必須消失。儘管如此，張阿姨成功開創行業和上市公司的經歷還是激起她對交易的興趣。

惠特尼需要認識張阿姨生活中的所有球員。她遇到這對夫婦的兩個孩子——文云松，也就是溫斯頓文，還有文如春，就是張莉莉。像許多黨內精英的後代一樣，兩人都在美國獲得研究生學位。Winston Wen 擁有西北大學凱洛格管理學院的 MBA 學位，而姐姐 Lily 則在特拉華大學獲得類似的學位。

莉莉有一種小富翁的性格，把發脾氣和沈默的治療混合在一起。她經常對她的父母大喊大叫，表現得像個被寵壞的孩子。1998 年畢業後，據報導，莉莉曾在倒閉的華爾街雷曼兄弟公司工作，該公司在 2008 年金融危機期間倒閉。據報導，莉莉還住在特朗普廣場，這是一座俯瞰曼哈頓哈德遜河的豪華公寓大樓。後來，她加入瑞士信貸第一波士頓，然後回到北京，開一家諮詢公司——Fullmark Consultants。《紐約時報》在 2013 年報導稱，投資銀行摩根大通在 2006 年至 2008 年期間向 Fullmark 支付 180 萬美元，以幫助吸引中國客戶。《泰晤士報》還報導稱，就這筆交易而言，美國證券交易委員會已對 JP 展開調查。

溫斯頓沒有他姐姐那麼討厭，但也同樣雄心勃勃。他選擇私募股權。2005 年，他在日本軟銀集團旗下的 SBI Holdings 和新加坡政府投資基金淡馬錫的投資下創立新視野資本。

新加坡的國有投資基金擅長討好一個被稱為「太子黨」的群體，他們是共產黨大人物的兒子（和女兒）。與新加坡政府有關的各種公司都向溫斯頓的公司以及與江澤民總書記的孫子等人有關的資金投入資金。在世界上所有的民族中，新加坡人都知道中國是如何玩這個遊戲的，並從這些知識中獲益良多。最終，許多中國領導人的子女也跟隨溫斯頓進入私募股權領域，並從新加坡獲得資金。溫斯頓是早期採用者。

段偉紅。我們擔心他會與同時代的人斷絕交易並樹敵。溫斯頓的公司在公司計劃在世界各地的證券交易所上市之前不久就入股。大多數交易都是肯定的，因為業務已經相當成熟；我們不是在這裡談論天使投資人。有很多資金在追逐這些機會，但溫斯頓並沒有分享它們，而是試圖在這個領域佔據主導地位。他安排他父親去拜訪那些公司，基本上是對他們宣布：「如果你讓我在其他人之前進門，看看我能提供給誰。」 我們認為這是不明智的，並讓他成為嫉妒競爭對手的目標。

隨著惠特尼離張阿姨越來越近，她覺得向她的孩子們提供建議更加自在。我記得惠特尼告訴溫斯頓，「你可以賺很多錢，而不會受到這麼多關注。為什麼不在幕後賺錢？」 但是溫斯頓，就像我的老同事馮博和他的紅色勞斯萊斯一樣，已經被聚光燈迷住。他喜歡站在大舞台上。我們不同意。

最終，人們和新聞報導，通常是故意的，沒有區分溫頓的公司賺到的錢和他的個人財富。如果他的基金在一項投資上賺 50 億，他們會說他賺 50 億，而實際上他的份額只是其中的一小部分。我們告訴張阿姨，他本可以在暗處做得更好。他不聽。

溫家寶的妻子和孩子在經濟上的成功用中國諺語來概括：「當一個人獲得啟蒙[或在這種情況下成為總理]，他的寵物也升天。」 話雖如此，段偉紅和我都不相信溫總理直到很晚才完全意識到他的家人已經成為億萬富翁。我相信溫的女兒為她的關係向外國公司收取高額費用。溫斯頓在經營新地平線，張阿姨在會見許多兜售機會的人。與此同時，每個家庭成員都在收集豪車。但總理似乎不太明白這意味著什麼。

當張阿姨手上拿著一塊肥大的石頭或者一個無價的玉鐲回家時，溫家寶會用地質學家的眼光而不是經驗豐富的珠寶商的眼光來欣賞它。溫從未在商業企業呆過一天。當他是個下官的時候，他去政府食堂，把麵前的食物都吃光。在家裡，廚師準備什麼就吃什麼，對成本沒有概念。他從未去過愛馬仕商店。他唯一一次帶隨行人員去商場。他不知道一個手提包可能要花費 10,000 美元或更多。他的某些東西讓他想起喬治 HW 布什 1992 年去雜貨店的情景，以及他對條碼掃描儀的困惑反應。普通人的日常生活對溫總理來說似乎是個謎。

其他人則持更黃疸的觀點：他們拒絕接受溫家寶被家人打賭的說法，並得出結論認為他選擇不採取行動。2007 年 9 月，根據維基解密公佈的文件，美國大型投資公司凱雷集團中國業務負責人告訴美國外交官，溫家寶「對他家人的活動感到反感，但不能或不願限制他們的活動」。。」 這位商人傳聞溫家寶曾考慮離婚，但「受制於地位突出」。

段偉紅和我沒有買。我們觀察到阿姨和她丈夫之間的正當感情，我們的直覺告訴我們，溫只是不太關心妻子和孩子的生意。他有更大的擔憂，而且在內心深處似乎確實希望中國變得更加開放和民主。

2003 年 3 月，溫家寶被任命為總理後不久，一家人就搬進北京市中心的四合院。中國總統沒有白宮，也沒有美國海軍天文台的二把手官邸。在北京，共產黨擁有數百處房產，這些房產都分發給住在這些房子裡直到去世的黨的高級官員。這些房子通常由他們的孩子繼承。這讓北京市長辦公室很頭疼，因為他們需要獲得更多供應日益減少的四合院來安置

中國的政治精英。在中國皇朝時期，一位高級官員退休後，他和家人離開首都，將他們的知識和人脈帶回家鄉。現在沒人回家。溫斯頓和莉莉絕對不會回甘肅。

溫家搬進新家後，張阿姨與段偉紅一間私人辦公室，距離她的住所不遠。惠特尼成為張阿姨最親密的女伴，同時扮演著朋友、輔導員和紅顏知己的角色。我對惠特尼將自己帶入張阿姨世界的能力感到驚訝。這就像中國的一部關於宮廷生活的肥皂劇，宮女們爭奪皇后的注意。數百人想要接近張阿姨，但惠特尼卻擊敗他們。這是一個艱苦的修煉過程，也是一個預知她需求的過程，這一切都是基於惠特尼對張阿姨生活和家庭的深入瞭解。在張阿姨意識到她甚至需要什麼之前，惠特尼提供它。她做幾次之後，

惠特尼與我分享她培養張阿姨和黨內其他人的計劃。在中國處理人際關係在那個層面上是一件非常複雜的事情，段偉紅需要一個她可以絕對信任的人，可以與她一起制定戰略。每一種關係都有自己的計算和維度。我們一起研究這些問題，衡量我們的交易對手想要什麼，他們的動機是什麼，以及如何讓他們幫助我們的事業。「我應該這樣還是那樣接近她？」 她問過我。「你覺得她會有什麼反應？」 我成為世界上唯一可以與她一起探討這些問題的人。它拉近我們的距離，增強我們的親密感；是我們反對世界。

為中國權力中心的張阿姨服務成段偉紅的生命。每次阿姨需要她的時候，惠特尼都在。她沉浸在張阿姨的世界裡，其他的一切都煙消雲散。我們倆都變成這個樣子，迎合別人的心血來潮。我們就像清潔鱷魚牙齒的魚。

當時，張阿姨是惠特尼職業生涯棋盤上最重要的棋子。惠特尼的目標是成為北京的遊戲大師。潛在的巨大財務回報和聲望的巨大提升。但也有一個精神上的挑戰，那就是弄清楚如何運作這個系統，盡她所能解決共產主義中國提出的難題。段偉紅被驅使接受這一挑戰，她以北京很少有人能比擬的兇猛做到。

為讓張阿姨有用，惠特尼不得不加深他們的關係。惠特尼與室內設計師合作，領導重新裝修溫家新居的項目。東交民巷的房子位於故宮東邊的舊使館區，這是在清朝在鴉片戰爭中輸給英國和中國被迫允許西方外交使團進入北京後的 1860 年代開發的社區. 對我來說，中共總理竟然睡在被黨稱為「外國帝國主義者」的同一個臥室裡，這總是有點諷刺。

溫家是胡同上的三處住宅之一，全是黨的官員居住。房子站在一扇高大的石灰色大門後面。內部的士兵通過直接從《綠野仙踪》中的窺視孔與外部進行交流。溫家居住的建築——一座雜亂無章的兩層磚房——是巷子裡的最後一座房子。一個寬敞的院子環繞著房子。前門通向一個大門廳，左邊是一個寬敞的客廳，右邊是一個餐廳。一個寬闊的木樓梯從樓上的起居室裡傾瀉而下。

惠特尼建議張阿姨在樓下鋪上意大利大理石。這是北京的事情。她選擇固定裝置——選擇金色而不是更柔和的拉絲鎳色調。段偉紅甚至主動提出安排這項工作。但那是不可能的。出於安全考慮，政府的一個特別部門負責翻修。張阿姨總是抱怨做工差，價格高。

我曾多次參觀過這所房子，一次是為慶祝溫斯頓兒子誕辰一百天，這是中國的傳統。雖然這所房子足夠三個家庭住，但我很清楚，它的一些成員對同一個屋簷下的多代人生活

感到惱火。溫斯頓的妻子，他在美國讀書時認識的，似乎早就想和公婆分開住，這樣她就可以擺脫婆婆張阿姨和暴躁妹妹的控制——姻親，莉莉。

段偉紅。莉莉最初是被一個名叫徐明的胖臉中國商人追求的，徐明是海濱城市大連的一位大亨，在房地產和塑料行業賺大錢，擁有一支中國職業足球隊。2005 年，福布斯雜誌估計他的淨資產超過 10 億美元。兩人一起去度假，期間徐銘和莉莉自拍。他開始四處炫耀，聲稱自己即將成為溫總理的女婿。這個俗氣的舉動充分說明莉莉對男人的品味。

惠特尼辯稱，像徐銘這樣的人，雖然非常富有，但卻背負太多的包袱。徐屬於大連前市長薄熙來領導的黨派，薄熙來是共產黨「神仙」薄一波的兒子。有傳言說徐的大部分財富都是不義之財，多年後徐確實會被判犯有腐敗罪並被判入獄。（他於 2015 年意外去世，年僅 44 歲，離他被釋放的時間還有一年。）然後又出現一個叫劉春航的崇拜者。

劉非常喜歡我。他曾留學海外，在牛津大學獲得博士學位，在哈佛大學獲得 MBA 學位，並在諮詢公司麥肯錫公司和投資銀行摩根士丹利工作過。劉的父母是上海的基層公務員，和我一樣，不屬於紅色貴族。他也是一個平民。

莉莉接受她母親的建議，給他一個機會。劉的學術成績和簡歷給她吹牛的權利。惠特尼和我很驚訝劉對莉莉感興趣。她太暴躁；我們不知道他會怎麼開心。在我看來，一旦他們結婚，莉莉就看不起劉的父母，因此他們很少去北京看望他們的兒子。在中國，傳統上妻子會嫁入丈夫的家庭，即使她不取丈夫的名字，但莉莉不會這樣做。

由於與中國總理的女兒結婚的機會，劉願意讓他的父母遭受這些瑣碎的輕視。多年後，惠特尼和張阿姨試圖讓劉昇任副部長，這意味著他將成為「高官」或高幹。這一躍升是任何官員職業生涯中最重要的。它不僅承諾提供更豐厚的養老金和獲得最好的醫院、最好的醫療保健和最好的食物；它還預示著進入政治權力的殿堂。然而，劉的晉升並沒有實現。儘管如此，多虧他與莉莉的婚姻，他看到一個他從未見過的中國。

惠特尼與張阿姨的親密關係惹惱她的孩子們，尤其是莉莉，她會大聲抱怨她的母親偏愛惠特尼而不是她。惠特尼試圖通過陪莉莉參加時裝秀和其他活動來阻止衝突。她讓我和莉莉的丈夫成為朋友。但壞血依然存在。

張阿姨最親密的男性朋友是一位身材魁梧的前廠長黃旭懷，他來自長江拐角的一個小鎮。兩人相識於 1992 年，當時黃 26 歲，經濟拮据，張阿姨 51 歲，剛剛開始她的珠寶大亨生涯。黃跟著張阿姨到北京，試圖依附於她的隨從，並且出於純粹的進取心，成功。張阿姨在她管理的一家鑽石公司為他找到一份工作。再後來，當張阿姨和惠特尼搬進東方廣場時，黃某就在張阿姨家旁邊的一間小辦公室里安頓下來。他的名片上寫著：「辦公室經理給溫家寶夫人。」

自然而然，無論張阿姨走到哪裡，黃都會跟著。雖然她沒有任何直接的證據，惠特尼懷疑黃，儘管他的肚子和粗魯的方式，是張阿姨的情人。我們稱他為阿姨的面手，這個詞來自古漢語，意思是「貴婦的養子」。簡而言之，一個舞男。這不是黨內精英的慣常安排。

段偉紅有情婦，有時是十幾個。但很少聽說女人養男人。很多時候，惠特尼會好奇張阿姨在黃的世界裡看到什麼。但是我們已經知道，張阿姨很特別。

就像那些圍在中國高層領導身邊的情婦一樣，在我們看來，黃已經把整個人都放在張阿姨的盤子裡。處於她高位的人並不經常遇到這些機會。身邊總有保鏢、助理、司機，很難放縱私慾。當黃某這樣的人出現時，顯然是獻出自己的靈魂，讓人難以抗拒。而且，張阿姨總有一些不愉快的事情需要做。段偉紅在那裡促進業務並提供建議。但張阿姨也要求有人幫她洗髒衣服，把人從監獄裡救出來，或者讓人走開。在我們看來，這些就是黃的強項。

張阿姨在中國的舞台上扮演很多角色。她在一定程度上是一個傀儡師。她幾乎完全控制像黃這樣的人。惠特尼的關係也是等級分明的，但有更多的讓步。張阿姨的所有關係都充滿冷酷的計算和操縱，但也充滿真誠的情感。惠特尼和我以為我們知道比賽是怎麼玩的。我們不怕她。

然而，惠特尼擔心的是中國政府。從她在山東的早期開始，她就看到腐敗調查如何暴力地顛覆她周圍人的生活。當惠特尼在中國精英中玩高風險的網絡遊戲時，她打算保持清廉的光環。正如我所說，她的口頭禪是：「如果你從我的棺材里拉出我的屍體並鞭打它，你仍然找不到污垢。」　在某種程度上，她說這句話是為向人們保證與她做生意是一個安全的賭注。另一方面，她下意識地擔心，在路上的某個地方，她也會被黨領導的調查的煤塊扒光。

從我們在一起的早期開始，系統中的朋友和聯繫人就為惠特尼提供一種快速的政府福利。她拒絕他們。「你可以成為中國領導人之一，」一位黨內大佬宣稱。惠特尼不感興趣。「我永遠不會回到山東的生活，」在另一位中國高級官員告訴惠特尼之後，她告訴我，如果她打得好，她可能會成為中國第一位女總理。

惠特尼擔心像黃這樣的挂機會給溫家帶來災難。他太魯莽；他像武器一樣揮舞著與溫家的關係。一天，他在橫貫北京中心的東西向主幹道——長安街發生交通事故。一名民警趕到現場，黃某與他搭訕，讓溫家尷尬不已。惠特尼和我為自己的謹慎而自豪。我們並沒有試圖以快速賺錢的方式出售我們的訪問權限，我們保持低調；我們長期參與其中。但不是黃。像他這樣的人很危險，因為他們吸引太多的熱量。

黃似乎利用溫姓來充實自己。據《紐約時報》報導，2004　年，德意志銀行聘請黃某作為獲得中國政府批准投資一家名為華夏的中型銀行的計劃的一部分。《紐約時報》援引銀行文件稱，儘管黃在金融領域沒有經驗，但他獲得　200　萬美元的報酬。德意志銀行收購華夏的申請獲得批准。據《泰晤士報》報導，2006 年，黃從德意志銀行又拿到 300 萬美元，儘管他對這批現金的實際用途尚不清楚，德意志銀行在被問及具體問題時也沒有回答。惠特尼和我不贊成這種活動。惠特尼警告過張阿姨，但她似乎不願意收留黃。

當時我並沒有意識到，2002　年那個夏天的晚上，我和張阿姨的晚餐是面試和個人審查的混合體。惠特尼已經確定她可以信任我，但張阿姨的觀點同樣重要。我不僅被認為是惠特尼的潛在對手。這兩個有動力的女性正在對潛在的合作夥伴做出判斷。他們並不確切知

段偉紅終將如何合作，但他們需要確信我是一個合適的人選。我是惠特尼的丈夫嗎？為實現卓越的目標，我是否具備必要的商業頭腦來補充張阿姨的政治影響力和惠特尼的網絡天賦？最後，也是最重要的，我能被完全信任嗎？

我已經準備好進入中華人民共和國權力核心的一個緊密的圈子。除我在財務方面的專業知識之外，吸引他們的品質是我是一張白紙。我是足夠的中國人，但我也在海外接受過教育。我沒有行李。我在官場不認識其他人，我的家人也沒有一個是官員。我沒有隱藏的議程。

儘管如此，惠特尼總是在下三維象棋。而且，到目前為止，張阿姨是她棋盤上最強大的棋子。把我帶到張阿姨面前，並不是簡單地確定我是否會作為搭檔剪掉它的一種方式。這也向張阿姨表明段偉紅對他們關係的重視程度。就像張阿姨把惠特尼當作代孕女兒一樣，惠特尼也把張阿姨當成母親。在我們訂婚之前介紹我時，惠特尼給張阿姨對她一生中最親密的決定的否決權。如果我要成為惠特尼的丈夫，我需要張阿姨的祝福。在中國，在這個層面上，信任是第一位的。如果張阿姨覺得她不信任我，我和惠特尼的關係就會就此結束。

潛意識裡，惠特尼似乎在模仿溫家的關係。張阿姨追求溫家寶，是因為溫家寶是認真的，能幹的，能駕馭他的戰車，奔向榮耀的人。因此，惠特尼也將我視為一個男人，在一個非常重男輕女的社會中，可以幫助像她這樣有能力有抱負的女性實現她的夢想。段偉紅對張阿姨和溫家寶如何能夠保持如此親密的關係這麼多年，以及張阿姨如何培養和培養她的丈夫，直到他們的關係超越典型的政治和商業婚姻關係而印象深刻。溫家卑微的出身也引起惠特尼的共鳴。張阿姨的嘮叨性格也是如此。和惠特尼一樣，張阿姨也非常健談，能支配一個房間。在張阿姨和溫家寶，

惠特尼和張阿姨處於合作的早期階段。段偉紅已經帶有想法的人來見張阿姨。但他們還沒有確定前進的道路。在我們的晚餐中，惠特尼向張阿姨介紹一位潛在的合作夥伴，他將幫助將這些早期的夢想變成有利可圖的現實。君悅宴會結束幾天后，惠特尼回來匯報。「張阿姨說你不壞，」她分享道。我通過考試。

第八章

WHITNEY 和我被張阿姨的精力和繼續積極參與更廣闊世界的願望所震驚。這真的不是為錢。她已經在鑽石生意上賺一大筆錢，鑑於她丈夫是黨的高級官員，她的餘生將得到國家的輕鬆補貼。[二世]當然，她經常換車。我們在凱悅酒店看到的黑色寶馬讓位於配備座椅按摩功能的雷克薩斯，最終換成黑色奧迪。但那是愚蠢的改變。她也喜歡珠寶，但比起用閃閃發光的小玩意來裝飾自己，她更喜歡翡翠手鐲。

對於張阿姨，我們得出的結論是，這是追逐的快感。在溫家寶即將成為中國總理之際，她想開拓自己的勢力範圍，而不是作為與丈夫事業無關的附屬品而袖手旁觀。從她結婚開始，她和文就一直處於平等地位，她不會讓這種改變。她保持著自己的日程安排，幾乎從不陪他在中國或國外旅行。她告訴我們，如果群眾沒有看到她和他在一起，她就會有更多的自由去做自己的事情。她經常在雷達下旅行，儘管她沒有像她女兒那樣試圖用化名來掩蓋自己的身份。當丈夫比爾贏得白宮時，張阿姨努力開拓自己的道路，這讓我想起希拉里·克林頓 (Hillary Clinton) 的困境。張阿姨希望有自己的空間來過自己的生活，而不是像許多其他黨領導的妻子一樣，淡入牆紙。對她來說，理想的舞台是商業。這是一場引人入勝的遊戲，尤其是在中國這個變化如此之大、機遇如此之多的時代。她喜歡成為一名球員，喜歡結交朋友，吸收想法，判斷前景，並採取行動。考慮到她的人脈，她的失敗率很低，這並沒有什麼壞處。

儘管如此，她所參與的並不是像許多其他黨內官員那樣，只是一場被操縱的尋寶活動。文和張阿姨都不是共產主義中國創始人的後裔。這些人可以享受免稅購物優惠，而且通常還可以獲得作為印鈔許可證的獨家合同。張阿姨和溫阿姨在黨的階梯上一路走來。他們不得不忙碌起來。其他中國領導人的妻子也對涉足權力遊戲和成為玩家感興趣。我們稱他們為太台幫，或妻子幫。但很少有人能與張阿姨相比。她是個放鞭炮，隨遇而安，憑藉她的商業經驗，非常有能力和決心。

我們相信，張阿姨進一步將自己與同齡人區分開來，因為她對丈夫隱瞞她的商業活動。其他中國領導人在他們家族的財務事務中發揮積極作用。賈慶林等官員——曾任中共中央常委

政治局是中國最有權勢的機構，從 2002 年到 2012 年的 10 年間，他沒有想過和我很熟悉的女婿一起吃飯。賈老爺子總能指望強硬的地方官員讓他的女婿獨享商機。黨的頭子江澤民也派使者代表他的子孫後代施加影響。但張阿姨基本上是在文不知情或暗中支持的情況下開展業務的。這有時會讓事情變得困難，因為即使她——以及我們——在國家總理的光環下運作，我們知道我們永遠不能指望溫真正參與其中。

段偉紅特尼和張阿姨有口頭約定，張阿姨將從我們的合資企業中獲得 30%的利潤，我們和任何其他合作夥伴將分享剩餘的 70%。理論上，溫家也有責任提供 30%的資金，但他們很

少這樣做。在他們提供資金的少數情況下，總是在項目確定之後。張阿姨從不冒險，所以我們在分配利潤時扣除他們的投資份額。

紙上談兵；這一切都是靠信任完成的。該安排通常遵循「行業標準」。其他高級黨員的家庭抽取類似的百分比，以換取他們的政治影響力。該模板始終是可替代的，並且可以進行調整以適應出現的投資機會。

中國官員、國企高管和與黨關係密切的私營商人一直在給張阿姨這樣的內部人士提供機會，但這些交易並不像中國紅色貴族所能獲得的那麼好。紅色貴族獲得壟斷企業的機會。一個例子是在中國的高鐵網絡上提供一種名為西藏 5100 的礦泉水的合同。據報導，這是鄧小平的親戚買的，他幾乎沒有為西藏的瓶裝水權利付出任何代價。從 2008 年到 2010 年，鐵道部購買 2 億瓶這種東西。2011 年公司在港交所上市時，市值為 15 億美元。鄧氏家族從未對有關其與該公司有關聯的報導發表評論。反正，

我們的交易需要更多的工作。沒有人是肯定的賭注。你需要在兩個層面上進行判斷。首先是基本的盡職調查。那就是我進來的地方。我分析行業並且對市場有很好的瞭解。我做跑腿工作，訪問網站並深入研究細節。第二種判斷是衡量提案政治成本的能力。

販賣潛在客戶的人總是想要一些東西。為達成交易，是否值得與某人的政治派別或個人網絡結盟？是否值得欠某人一個他或她最終會來收集的人情？這是段偉紅專長，張阿姨依賴她的建議，他們對潛在合作夥伴的期望進行長時間的猜測，以換取我們獲得機會的機會。

隨著我們關係的加深，惠特尼和我變得不僅僅是「白手套」，還保護張阿姨的商業活動免受不必要的宣傳。我們成合作夥伴。我們提供資金、指導、判斷以及關鍵的執行。張阿姨給我們政治掩護。我們喜歡說張阿姨是我們的「空軍」，我們是「步兵」，在戰壕里奮力一搏。儘管如此，溫氏家族與其他主要的共產主義宗族之間還是有很大的不同。張阿姨的空軍在紙面上可能具有驚人的價值——多虧它與國家總理辦公室的聯繫。但她不能指望她的丈夫投下任何炸彈。

我們把君悅的悅聽餐廳變成我們的私人食堂。我們的備份是雷花園，一家米其林星級餐廳，位於香港賽馬會北京分店附近的金寶街。500 美元一條的鱸魚是我們最喜歡的菜，還有 1,000 美元的魚肚湯，大魚的氣囊。

部長和副部長、國有企業的總裁和企業家都希望得到邀請。我們一起尋找機會，判斷那些想進入張阿姨圈子的人的性格，仔細審查潛在的合作夥伴和她丈夫可以填補的政府高層職位空缺的候選人。

惠特尼和我在午餐上花費超過 1000 美元都不覺得不舒服。對我來說，這只是 2000 年代在中國做生意的成本。事情就是這樣完成的。一個重要的元素是中國的「面子」概念。每個人都知道我們為湯、魚甚至蔬菜支付荒謬的價格。正是這個事實給我們的客人面子。如果我為個人消費購買午餐，我會將其視為一種價值主張。但我不是來玩的，我是來做生意的，如果我想在北京做生意，那就是午餐的費用。

2002　秋天，在我通過張阿姨的考試幾個月後，段偉紅從中國遠洋運輸公司的一位聯繫人那裡得到一個小費。惠特尼對那裡的人很友好。該公司曾經向 Great Ocean 提供過一筆貸款。惠特尼的聯繫人說，中遠集團想出售其在平安保險公司的部分股份，平安保險公司是中國為數不多的獲准提供全套金融和保險服務的公司之一。中遠集團於 1988 年與招商銀行和深圳市政府一起成為平安的三個創始股東之一。

2002　年是中遠航運業務艱難的一年。它面臨現金短缺，因此其首席執行官魏家福希望出售中遠在平安的一小部分股份，以改善公司的資產負債表。段偉紅找到魏並表示有興趣購買這些股票。

魏並不反對將中遠集團的部分股份出售給惠特尼，進而將其出售給溫家。他當時沒有任何具體要求，但作為國營企業的高管，對總理家庭好的一面可能會在以後達到他的目的。溫總理的光環讓我們走上中遠股份的內線。魏想賣掉平安 3%的股份；我們認為我們可以購買公司 1% 的股份，並認為張阿姨會對剩餘的 2% 感興趣。由於這將是我們與張阿姨的第一筆交易，並且是一次性投資，因此它沒有遵循七三十的模板。此外，我們缺乏資金來承擔超過三分之一的分配。

這不是甜心交易。我們以比會計師事務所確定的資產淨值高 10% 的價格獲得股票。當時正在談判類似估值的類似銷售，但並未全部通過。美國投資銀行高盛在 1993 年以 3,500 萬美元的價格收購中國平安 10% 的股份，大約在同一時間試圖出售其股份，但沒有找到收購者。(相反，高盛拋售一家鮮為人知的公司阿里巴巴的股份，該公司最終成為世界上最大的在線購物網站。如果高盛持有這些股份，它實際上可以賺到數百億美元.)

惠特尼前往平安深圳總部，會見平安首席執行官兼創始人馬明哲，對這筆交易進行評估。如果張阿姨同意和我們一起進去，我們和溫家就有望成為公司的大股東。馬雲無意間透露，香港上海匯豐銀行正計劃購買平安的大量股票。匯豐是金融界的一個主要品牌，並不以風險投資著稱。我們告訴張阿姨，我們認為平安交易是一種低風險、穩定回報的交易。

張阿姨不是特別熱衷；莉莉反對。莉莉沒想到平安會特別賺錢，儘管在我們看來，她的預言更多是因為她嫉妒段偉紅和她母親的關係，而不是對平安的生意一無所知。儘管如此，張阿姨還是被嚇到。

惠特尼為張阿姨工作。她解釋我們的理由。保險牌照在當時是中國炙手可熱的商品，各類保險都是新興行業。我們強調這樣一個事實，像匯豐這樣的大公司如果認為投資是粗略的，就不會向公司投入資金。更重要的是，由於平安沒有在任何證券交易所上市，我們不受與公司業績無關的市場波動的影響。當時在中國借錢買資產很正常，我們倆都得借錢買中遠的平安股份。經過幾天的辯論，段偉紅告訴張阿姨，如果溫家不感興趣，我們無論如何都會繼續前進。就在這時，張阿姨敲敲桌子。她拿著溫家的支票簿。「我們進去，」她說。

2002 年 12 月，惠特尼理論上同意以 3600 萬美元的價格從中遠集團手中購買平安 3% 的股份。根據我們的交易條款，溫家將獲得三分之二的股份，大洋將獲得剩餘的股份。儘管如此，我們都面臨著巨大的挑戰。我們都沒有錢購買股票。

很難誇大當時我們需要多少資金。這是每個中國企業家都面臨的問題。鑑於在中國經濟崛起的繁榮時期，投資機會眾多，我們所有人都被充分利用槓桿。這表明中國市場有多瘋狂，社會和金融界對中國的未來充滿熱情。每個人都下最大的賭注，因此，每個人都缺乏現金。當然，很多賭注都沒有成功。由於糟糕的商業決策、犯罪和/或出於政治動機的起訴，或者因為他們錯誤地與失去吸引力的黨派結盟，每年中國百富榜上三分之二的人將被替換。

任何經營大型企業的人都必然會違反某種類型的法律，無論是環境、稅收還是勞工。因此，雖然回報可能很高，但你總是很脆弱。當中國政府通過一項法律時，它總是使其具有追溯力，因此多年前發生的不受監管的事件今天可能成為犯罪。

儘管如此，這些挑戰並沒有削弱人們的共識，即中國的一切都在朝著好的方向發展。2000 年代是不間斷的兩位數增長、雄心勃勃和巨大成功的十年，是歷史上最大的財富積累之一。如果你沒有充分利用槓桿，你就會落後。如果你沒有充分利用槓桿，那你就是愚蠢的。

段偉紅特尼通過向中國的電信公司銷售 IBM 大型機設備，每年繼續賺取約 200 萬美元的可觀利潤，但我們仍然缺乏現金。事實上，時間很短，即使在 2003 年惠特尼和我一起搬進東方廣場的高檔公寓後，我們仍然繼續向父母索取：這裡 100,000 美元，那裡 200,000 美元，只是為讓我們渡過難關。我的那些在上海房地產市場上賺小錢的人都驚呆。當我們第一次見面時，惠特尼正在一輛 S600 梅賽德斯，一輛頂級的汽車司機。然後奧迪推出一款搭載 6 升 W12 發動機的車型，她必須擁有它。我們住在一套昂貴得離譜的公寓裡，開著一輛在中國的車費是海外的五倍。我們買最貴的東西。然而我們要去我父母那裡換零錢。「也許你應該淡化你的生活方式，」我媽媽建議道。她和我父親在一個貧窮的國家長大。我父親是不受國家信任的父母的孩子。我的父母節衣縮食，節衣縮食，一直低著頭。節儉和努力工作使他們能夠加入中產階級。他們無法理解我進入的新世界，在那裡系統的邏輯迫使我們像水手一樣在岸上休假。

按照我和惠特尼的邏輯，高端生活方式的裝備符合我們的商業利益。如果你想在中國爭取最大的交易，你就不會顯得軟弱。那誰跟你跑？沒有人。裝腔作勢是比賽的一部分。

惠特尼的炫耀性消費也有深刻的心理層面。由於出身卑微，她肩上扛著一塊籌碼。在某種程度上，她總是擔心被人看不起。她正在努力「向他們展示」。惠特尼的汽車、珠寶以及後來的藝術品不僅僅是消費。他們是要強化自己對抗世界，作為防禦其他人冷笑的壁壘。

當段偉紅得知「北京 A 8027」車牌號出售時，她花 20 萬美元買它，這樣她就可以把它掛在奧迪上。惠特尼不得不為北京警察局長工作，以獲得在她汽車上使用車牌的許可。

車牌在中國是一個巨大的身份象徵。北京的街道上有許多不同的車牌。有來自不同服務的軍用牌照。有中南海黨總部的盤子。外國人有黑盤子。板塊構成他們自己的語言。由於北京的街道經常擁堵，所以必須要有高檔車牌。使用正確的車牌，您可以沿著巴士專用

車道行駛、在人行道上行駛、非法掉頭、闖紅燈，以及將車停在受歡迎的餐廳附近的禁止停車區。

在一個非常注重地位的國家裡，一輛帶有「A 8027」字樣的汽車引起人們的注意。「A」意味著我們來自北京的城市核心。80 意味著這輛車屬於部長級或更高級別的人。而 027 是段偉紅，暗示我們和中國的國務院有某種聯繫。這就是惠特尼需要警察局長簽字的原因。看起來我們的奧迪是屬於高官的。在西方，如果你有錢，你可以買梳妝台。在中國沒有。你需要關係。

我們以其他方式尋求地位。有一次，我們進行一次全球巡演，以尋找一款適合段偉紅比普通手腕更粗的玉手鐲。最終，她以 50 萬美元的價格找到一個。藝術品也已成為中國企業家成功的標誌，因此惠特尼指示我開始參加拍賣。2004 年，我們以近 100 萬美元的價格中標兩幅古畫，其中包括一幅宋代鳴鳥畫。就像當時中國的幾乎所有事物一樣，他們的價值觀也在上升。珠寶價格上漲十倍，有人出價十倍於我們購買畫作的價格。但是我們並沒有真正獲得這些東西來實現收益。我們將它們鎖在我從奧地利購買的衣櫃大小的古董保險箱中。它有大約 30 隻手表的抽屜和古董架，還有一個完整的步入式繪畫區。

對我們來說，擁有所有這些東西是一個話題，向我們的核心圈子裡的人證明，我們也屬於中國社會的頂峰，不受那些出身高貴的人的蔑視。事實上，在我們的生活中，一切都必須是頂級的。她開的車、她戴的首飾、她工作的辦公室，所有這些都成為我們人格的一部分，反映我們是誰。

我們同意溫家的意見，我們每個人都會找到自己的資金來購買平安的股票。段從一家製藥公司獲得約 1200 萬美元的過橋貸款。一旦我們掌握股票，我們就用它們作為抵押品來獲得銀行貸款以償還製藥公司。溫家的股份是在一名中國商人的幫助下購買的，該商人向張阿姨支付現金。

幫張阿姨買股票後，商人給她一部分，自己留一部分。商人向張阿姨保證，他以後會把剩下的股份給她，但他從來沒有這樣做。那些最終漲到數千萬美元的股份，張阿姨無法替他解脫，說明溫家相對弱勢。

溫家寶理論上是黨內第二位，但他沒有共產主義血統，性格有些被動，這讓他在這個級別上不如其他人。溫家寶的黨內同志經常為個人利益調動整個國家的司法系統，利用腐敗和其他刑事調查手段來處置政治對手。溫要么不能，要么不會從事這種詭計。家裡沒有人想過告訴最有權勢的溫家寶平安的事情或其他任何交易。當事情變得糟糕時，或者像香港金融家這樣的人從他的妻子那裡偷走數百萬美元時，不能指望溫出手。

惠特尼、張阿姨和我決定，我們所有的合併股份都將以大洋的名義持有，以避免對溫家的公眾監督。我還在平安的監事會中佔有一席之地，我曾經在那裡瞭解一家大型中國公司的運作方式。

回想平安的交易，我真的不能說它是腐敗的。儘管《紐約時報》在 2012 年會報導我們支付的價格低於其他人，但實際上我們支付的價格與另外兩個同時買入的股東相同。我們支付的現行價格低於每股 50 美分。此外，中遠對我們的銷售與海外的此類交易並沒有太

大區別。非上市公司股票的私人銷售不會公開進行。一家大型中國國有企業不會宣布它想出售其中一項投資以改善其資產負債表，然後在公開拍賣中出售股份。無論交易是在北京、倫敦還是紐約完成，只有有限網絡內的人才會聽到它的風聲。

2004 年 1 月，平安在香港聯交所上市時，股價躍升至我們支付的 8 倍。我們投資 1200 萬美元，突然間我們看到將近 1 億美元。我想賣掉至少一部分股份來償還銀行貸款。但我們被法律禁止在香港市場出售我們的股票，因為中國對資本流動的控制禁止在海外出售中國股票。根據中國法律，香港被視為海外。不過，港股的價格讓我們感覺到，只要有一點耐心，我們就會獲得更大的收益。

一世. 2005 年，該黨向前國家領導人的每個家庭支付 1200 萬美元。

第九章

儘管 WHITNEY 和我從 2002 年夏末開始就一直住在一起，但我們還沒有結婚。我們在 2004 年 1 月 17 日改變這一點，段偉紅婚禮，想在我們公開之前確定婚姻的長壽。但一年後，她進入計劃模式。

就我而言，我沒有要求舉行婚禮或結婚。那些日子裡，段偉紅對我們的關係有比我更大的發言權，我讓自己被她的熱情所鼓舞。

段偉紅知道四季連鎖酒店正在香港建造一家酒店，併計劃於 2005 年秋季開業。她為我們訂 2005 年 10 月的招待會，也就是我們合法結婚 21 個月後，並且不惜一切代價。她採訪數十名婚禮策劃師、花店和廚師，並在組建一支精幹團隊時仔細研究攝影師的作品集。她讓我們上舞蹈課，為音樂，她預定一個完整的管弦樂隊。對於她的新娘禮服，段偉紅飛到紐約設計師 Vera Wang 的工作室進行測量和製作。我穿著湯姆福特的黑色燕尾服。惠特尼還花幾天時間在她父母的衣櫥裡，將他們的鄉土氣息包裹在服飾中。

2005 年 10 月的一個星期六晚上，酒店開業一個月後，我們舉行婚宴。張阿姨從北京回來，扮演段偉紅的代孕媽媽。這激怒惠特尼的生母，她曾一度因為女兒溺愛張阿姨而大發雷霆。「我是你親媽！」 她驚呼道。

我的父母、皇后學院的同學和我在香港參加的 EMBA 課程都在那裡。總共有大約兩百人在那裡。

惠特尼和我決定不去北京參加活動，因為我們想避免邀請誰，誰坐在誰旁邊，誰當伴娘或伴郎，哪張桌子離我們最近的問題。我們不願意向其他受邀者透露我們的關係，我們不希望受邀者在暴露與我們的關係時感到不舒服。在西方，像我們這樣的婚禮本來就是一個盛事，一個讓人們看到和被看到的機會。但在中國，信息被嚴密控制，恐懼瀰漫整個系統，我們必須小心。在中國，人脈是生命之本；我們不想將我們的信息洩露給潛在的競爭對手或廣大公眾。

香港儀式是在我們婚姻中最幸福的時刻之一舉行的。段偉紅付出很多努力來幫助我成為一個可以在中國體制中繁榮的人。我們已經進入一個富有成效的狀態。

招待會非常引人注目，精心編排，將我們描繪成一對完美的情侶，在各方面都很出色。但是在盛會之後，我們選擇度蜜月。我們在北京有很多事情要做。

我們一起做的工作很有趣。惠特尼和我正在進行一個項目，該項目將成為我們職業生涯的頂峰之一。它的起源融合當時定義我們在中國生活的機緣巧合、運氣、人脈和辛勤工作。

我之前寫過，我們打算利用我們的關係在中國做一些非凡的事情。而做到這一點的關鍵是土地。人們得知段偉紅與阿姨關係密切

張，所以我們經常收到交易。我們花段偉紅間為惠特尼的家鄉山東省的項目狂奔。在黃海沿岸骯髒的城市日照，市長接見我們，他為我們提供一塊半成品的集裝箱港口。在一個部分完工的發電廠，政府官員和我們一起喝很多酒，以至於一名參與者臉朝下掉進溝裡。

惠特尼熱衷於投資，認為她紮根於山東將確保成功。但我注意到很多地方都在開發集裝箱港口和發電廠。競爭激烈，利潤微薄；我認為這將是一場逐底競爭，所以我說服她推遲。

回到北京，我們一直在努力爭取一塊土地來建造高檔住宅。2001 年，段偉紅開始培養一個叫孫政才的人，當時他是首都東北角順義區的區委書記。和惠特尼一樣，孫也來自山東農村。孫是天生的領導者。他有說話的天賦。挑眉，目光沉穩，孫楊長相不算特別帥氣，卻透著一種親力親為的和藹可親的自信。他的父母是農民，不是紅色貴族。由於努力工作和聰明才智，他爬上黨的階梯。

在山東大學畢業後，孫在北京做研究生工作。與許多將家庭作業交給下屬的中國官員不同，他實際上寫自己的碩士論文。1997 年畢業後，黨派他到農業部某研究所任黨委書記。從那時起，他升任北京市順義區政府最高職位。2002 年 2 月，他成為順義黨委書記，職位更強大。

就在中國向私人投資開放房地產行業，該地區正在從菜地和果園向首都的臥室社區過渡時，孫抵達順義。毗鄰北京首都國際機場，順義成為封閉式社區的首選地點，最初為外籍商人和外交官提供高額住房補貼，隨後是中國暴發戶。

作為順義的政府首腦和後來的共產黨書記，孫向他需要作為盟友的人發放房地產項目。由於我們與溫家的關係，他給惠特尼和我一塊土地。他還批准向曾慶紅的親屬出售土地，曾慶紅是中國前副國家主席、黨委書記和國家主席江澤民的親密盟友。後來，當孫某在一個備受矚目的腐敗案件中被清洗時，黨指控他受賄。我不認為是這種情況。這更像是以物易物。孫將地塊分配給那些促進他崛起的人。2002 年 5 月，孫從順義提拔為北京市委秘書長——副部級職務。他已經進入高幹的行列。

惠特尼和我對孫的足智多謀和規劃前進道路的能力印象深刻。惠特尼相信孫有無限的潛力，並試圖與他保持密切聯繫。除這塊土地，孫還幫助段偉紅獲得批准，將我們的梳妝台貼在她的奧迪上。

首都黨委秘書長是一項具有挑戰性的工作。您的客戶是國家級機構，例如國防部、國家安全部、商務部和外交部。他們有要求，你必須讓他們開心。從好的方面來說，您可以不受限制地使用權力槓桿。雖然工作壓力很大，但也可能是高回報。

Sun 並不缺乏野心或自尊。在相對較短的時間裡，他從農業部的一個死胡同的學術職位，到管理一個超過 100 萬人口的地區，在中國首都發揮中心作用。

到 2003 年初，我們還沒有開發順義地塊，所以我們不得不根據一項新規則放棄對它的權利，即開發商需要更快地開發他們的地塊。外人認為，中國的房地產業務是印鈔的許可證。他們不知道使其如此冒險的挑戰。它受到高度監管，政策變化不可預測。

儘管孫已經從順義搬來，但我們有一個進入該地區的入口，並且總是被列入當地政府舉辦的活動的邀請名單。2003 年順義春節晚會上，發生一些讓我們思考的事情。通常，這些都是鎮痛的事情：區長或區委書記說幾句話；人們舉杯祝酒，大快朵頤，然後在冬末的寒冷中回家。但這一次，區長，一個叫李平的脾氣暴躁的當地人，偏離劇本。在向與他所在地區毗鄰的北京機場的代表發表評論時，李陰暗地警告說，如果機場「衝破我們的紅線」，他將阻止其擴建計劃。「你得先來找我。 」李說，他的臉被酒弄得通紅。

這是中國的一段瘋狂時期，政府部門相互爭奪土地、資源和許可證——鑑於中國的快速增長，所有這些都意味著金錢。相互競爭的國有電話公司互相撕毀對方的線路，儘管從技術上講，它們都歸國家所有。官僚派打手與其他打手爭奪房地產開發權。競爭對手的巴士製造商派團伙跨省線綁架他們的敵人。順義區政府討厭鄰近的機場並致力於阻礙其擴張段偉紅

惠特尼拼湊背景故事。兩年前，即 2001 年 7 月，國際奧委會將 2008 年奧運會授予中國，從而引發整個首都的重建項目。隨著北京與紐約、巴黎和倫敦競相建造自己的標誌性建築，長期擱置的計劃突然變得可行，其中包括耗資 7 億美元建造的中央電視台總部，這是世界上最大、最昂貴的媒體總部。

北京的機場是重建的自然條件，因為它將成為奧運會的門戶。著名的英國建築師諾曼·福斯特 (Norman Foster) 受聘設計一個令人眼花繚亂的鋼製玻璃護套終端，其頂部的屋頂讓人聯想到龍的鱗片 。除開發新的客運大樓外，政府還批准擴大機場貨運業務的計劃。機場不僅運送人，還運送東西，北京的貨運能力急需升級。

國土資源部批准將機場物流樞紐提升到順義紅線的計劃。順義反擊，批准沿該邊界鋪設一條高速公路，從而將機場圍起來。惠特尼瞭解到，順義政府也計劃在高速公路的另一側設置倉庫，從而形成一個競爭性物流區。她想出一個主意：為什麼不擱置高速公路，將機場的貨運區與順義的貨運區結合起來，創建一個龐大且效率更高的產品進出中國的中心？這將是一個空運中心，叉車在這里和那裡嗡嗡作響，保稅倉庫，進出口處理中心，以及檢疫能力和嚴密的安全性。明顯地，

我們開始瞭解主要參與者：順義的負責人李平和機場總經理李培英，儘管他們姓氏相同，但他們沒有血緣關係。[一世] 我們需要弄清楚什麼可能會激勵他們和我們一起工作。

李培英是機場的傳奇人物。在進入行政套房之前，他在設施中擔任節拍警察並成為機場警察局長。每天穿著深藍色西裝，大兩碼，白襯衫，佩英因為早年摔倒，走路明顯跛行。但身體虛弱並沒有讓他慢下來。他是一個能幹的人，最終不僅經營著北京機場，還經營著一家擁有中國其他 36 個機場的公司。

培英乘坐私人飛機縱橫中國，從北京起飛時在國際航班前切入。「李老闆準備起飛，」當他的噴氣式飛機繞過寬體機轉向跑道前時，控制塔傳來電話。

裴英對自己的評價很高。他拒絕與北京警察局長共進晚餐，從而放大自己的傳奇，這不一定是明智之舉。儘管如此，作為四萬名員工的領導者，培英還是保持著一種為人處世的感覺。他因提高薪水並像真正的企業一樣經營而在機場受到愛戴。

培英安排所有中國黨的維尼們飛進北京。每次有政治重量級人物登陸，裴英都會在房間裡。他充分利用這次面對面的時間。作為眾多機場的頭號人物，培英控制著壟斷企業的准入。他像蛋糕一樣把它們切成薄片，分發給政府高級官員的親屬。他幫助中國國家主席江澤民的家人通過一家名為 Sunrise 的公司獲得在北京銷售免稅產品的許可證。這是紅色貴族喜歡的商業類型的典範。Sunrise 與國有企業中國免稅集團分享北京機場的免稅業務。這些雙頭壟斷是中國經濟的象徵，一個紅色家族控制著一個公司，一個國有實體控制著另一個。

培英見證機場的巨大變化——新航站樓和新跑道的建設，以及連接機場和北京市中心的快速地鐵系統。他是當時機場所需要的——一個有遠見的強有力的領導者。但就像中國經常發生的情況一樣，一旦你白天壟斷權力，晚上就沒有人管你。培英有賭博的習慣。據報導，在前往中國南部腹地的葡萄牙舊殖民地澳門的十四次旅行中，據報導，他在玩百家樂時損失 600 萬美元的國家資金。他飛往西太平洋的美國領土塞班島，連續三天不眠不休地賭博。後來他與政府發生衝突，證明落入中國的人通常是最有能力的。但是當我第一次遇到他時，他已經處於巔峰狀態。

我們有佩英想要的東西——接觸溫家。多年來，裴英一直被困在政府層級中的總幹事級別。他一心想晉升副部長。聲望是因素之一。如果他成為副部長，培英的級別將超過中國所有其他機場負責人。晉升為副部長，也意味著裴英將進入高幹行列。於是培英就主動和我們一起工作，見張阿姨，和順義做個交易。

與裴英不同，順義的首領李平並不渴望升職。勉強五六，肚子叫老班都，或者老闆的鍋，李日復一日，穿著共產黨官場的製服：藍褲子白襯衫，冬天長袖，夏天短袖. 培英喜歡去市中心和張阿姨吃飯，或者在高檔朝陽區四四方方的崑崙飯店吃壽司，但讓李萍離開順義是一種嘗試。對他來說，北京市中心是異域。一方面，我可以數出他冒險進城和我們一起吃飯的次數。唯一一次，他心甘情願的，是被張阿姨直接召見的時候。

從本質上講，李平是順義農村落後的農民。在他的家鄉，他感到很安全。只需一個電話，順義警察就會為他或他的客人掃清道路。每個人都尊敬他；他就是那個人。

在順義，李先生以熱情好客著稱。他特別為自己的飲酒能力感到自豪。我們對自己的酒精容量都非常精確，李的酒量在八百毫升左右徘徊，不到一夸脫，那是 106 度茅台酒。他是一個比他更能打倒對手的專家——這是中國官僚機構的一項重要技能，在那裡，吃喝玩樂佔據中心舞台。

李平的興趣與培英不同。他是順義的產物，在那裡度過他的整個職業生涯，並將在那裡退休。他的親戚分散在該地區的官僚機構中。他想鞏固一份遺產，讓他在黃金歲月裡贏得尊重，成為當地的賢人、土黃帝或用當時的說法「土皇帝」。他想要一個他可以誇耀的勝利。比如說，當我們後來爭取批准中國第一個以機場為基礎的開放港口時，李平就有很大的成就感。「我們是第一個，」他在為慶祝這一事件而舉行的宴會上大聲說道。李想在他的區裡搞事情，越大越好。

段偉紅的公司大洋的股份。我們提出要拿 40%，機場拿 45%，剩下的 15%給順義。相信這筆交易將與總理的家人建立關係，李培英同意機場將承擔不到一半的風險。在這種安排下，他將被任命為董事長，我擔任首席執行官。

惠特尼從來不需要說溫家有興趣投資。她讓張阿姨的肢體語言和對我們的態度來說話。和李家吃飯的時候，張阿姨表揚我和惠特尼，並做一般性的評價，大意是「大家合作，建立互信」。中國體制內的任何人都會從本質上理解這個信息，知道她為什麼和他們一起吃飯，為什麼要帶我們一起去。

我們的所有權提案確保沒有一個國家股東控制超過一半的項目。那是決定性的。如果一家國有企業主導這家合資企業，它就永遠不會起步。我們的想法太新穎，需要這麼多部委的支持，沒有一家國有企業願意接受它。海關、檢疫、交通、航空、基礎設施、國家規劃、國有資產等部門都有發言權。我們需要遊說他們所有人。將我們的兩個國有合作夥伴保持在一半以下意味著惠特尼和我在重大決策上將有很大的靈活性，並會投決定性的一票。

在慶祝合資企業簽約的晚宴上，李平起身舉杯。這一次，他的威脅被讚美所取代。「如果沒有你，機場和區政府永遠不會簽署條約，」他指著惠特尼和我說。「你是連接我們的軟組織。」

我們能夠扮演這個角色，是因為張阿姨，也因為我們有遠見。沒有其他人能夠做到這一點，李平說。我們帶著錢、專業知識和政治支持進來。我們帶來國有企業、純民營企業家、外國公司都做不到的東西。達成休戰協議後，艱苦的工作開始。

把機場的土地和順義的土地結合起來，給我們一個超過兩平方英里的地塊。我們制定建造 1100 萬平方英尺的倉庫和 7 英里的道路和管道的計劃。工廠和三個村莊一起坐落在這片土地上。在任何事情發生之前，我們首先必須清除工人和居民。

我不知道我在做什麼。我以前從未建造過任何東西，更不用說在大型城市機場的物流樞紐，需要嚴格區分免稅進口和徵稅進口。還有安全問題。我聯繫亞洲和世界各地的機場。我前往法蘭克福、首爾、阿姆斯特丹、香港和其他設施尋求指導。我考慮引進在這個行業有經驗的外國合作夥伴的可能性。我放棄這個想法，因為有幾個人為非常大的股份提供很少的資金。

我需要從頭開始學習一切。倉庫應該多高？允許叉車移動的柱之間的理想距離是多少？裝卸碼頭的高度是多少？道路的寬度？我有一個巨大的夢想擺在我面前，但在 2004 年的冬天，在我們提出這個方案整整一年之後，我們仍然沒有破土動工。建造甚至不是最難的部分。獲得批准要痛苦得多。

為建設北京的空港城，我們需要七個不同的部門來簽署我們計劃的幾乎所有項目。在這些部委內部有層層授權。總共，我們需要 150 個不同的印章，用中國印章代替簽名，每一個都是一個故事。僅僅開始建設就花三年時間，甚至在那之後也有很多路障。我在需要蓋章的官員辦公室外派人駐紮。我派人去醫院從臥床不起的官僚那裡得到印章。我的員工

等幾個月試圖討好官員，給他們端上好茶，幫他們跑腿，帶他們去桑拿，照顧他們的妻子和孩子。我的一個員工陪這麼多人去這麼多澡堂，他的皮膚開始剝落。

順義政府的朋友都笑話我。他們觀察到，國有企業的代表不可能僅僅為推動項目而經歷這種繁瑣的過程。他們說，在州辦公室，每個人都在計時。沒有人真正關心項目是否成功。但不是我們；對段偉紅行動。這是我們的大好機會。

為充分利用它，無論他們的級別如何，我都必須在這些人面前屈膝跪地。可以肯定的是，這是非人性化的。除微弱的光環外，溫家幾乎沒有提供任何其他東西。張阿姨、段偉紅和我不時帶著部長或副部長出去遊說求助，但張阿姨從不下命令。她的行為更像是一個角色見證人，為我們的能力擔保。這與中國時任國家主席江澤民的家人不同。他的代表要求服從。但因為丈夫對家事一無所知，張阿姨可不敢這麼大膽。她讓人們在字裡行間閱讀。

在整個機場項目中，我和中國所有的商人一樣，非常關注中央政府的宏觀經濟政策和政治奇思妙想。每次我們請求批准時，我們的申請都必須表明該項目如何與中國共產黨不斷變化的政治和經濟優先事項保持一致。

通常，這些事情是非常主觀的。但它們說明經濟的每一個主要方面是如何被國家控制的，儘管中國到處都在談論資本主義。在中國，任何重大項目都需要一個叫做國家發展和改革委員會的組織的批准，該組織在各級政府設有辦公室：在主要城市、所有三十二個省和北京。無論是國有企業還是民營企業，如果想做大事，都需要委員會的支持。為建設我們的物流樞紐，我們需要得到各級委員會的批准。我們需要得到國家最高政府機構國務院的認可。

國家發展和改革委員會負責中國的五年計劃，回到中國經濟有計劃、一切都由國家定價的時代。儘管中國進行重大的經濟改革，但這些五年計劃仍然很重要。中國各級政府——包括內閣、省、市、縣——都發布自己的五年規劃，與國家藍圖保持一致。作為一家參與大型基礎設施項目的合資企業的 CEO，我需要在我對這些層的應用中展示我的項目如何堅持最新計劃的精神。有一個編寫這些提交的公式。你總是從我們申請者所說的「一頂帽子，

我們面臨的另一個挑戰是獲得管理進出口的中國海關總署的許可。多年來，關稅構成中國收入的主要部分，因此該部在黨和政府內部具有巨大影響力。海關負責設立旨在保護中國公司免受外國競爭的監管壁壘。我們要求批准建立一個綜合免稅區，這一區別在當時的中國衹有兩個海港，沒有其他機場。

獲得該區域的批准對我們計劃的盈利能力非常重要。如果我們的機場能夠成為第一個獲得免稅地位的機場，我們就會吸收被壓抑的需求。許多企業有興趣在我們的區域設立。想想飛機維修。如果你有免稅區，所有備件、發動機，甚至飛機都可以空運到免稅區，而無需支付關稅。工作將在該區域完成，飛機將免稅起飛。也可以考慮倉儲。企業不想一次為所有進口庫存支付關稅。他們可以使用我們的保稅倉庫來儲存他們的東西，並且只有在他們需要將貨物帶入中國時才支付關稅。

過去，中國為單一目的設立不同的關稅區，一個用於大豆，另一個用於計算機。但在我們規劃的綜合保稅區，各種產品都可以雙向流經。由於中國補貼大部分出口，一旦製造商將貨物運入我們的樞紐，他們就可以在貨物到達海外客戶之前立即向國家申請資金。我們需要創造一個故事來證明這一突破是合理的。

我們準備一份報告，將我們的項目與中國 2001 年加入世界貿易組織後中國海關當局的改革聯繫起來。我們與溫家的關係也發揮作用，因為我們也需要中央政府其他部門的祝福。所有這些應用程序都需要我們相當大的創造力。

最初，我聘請中創投資的一家公司的 CEO 來管理該項目。他的公司在首都的東南邊緣開發倉庫，所以我認為他瞭解這項業務並且與海關和其他部門有聯繫。我為他安排一名司機、一名接待員和一名會計師。每次我去辦公室，他都面帶微笑。他會從他的辦公桌上跳起來，鞠躬和刮擦。但是他什麼也做不，所以我讓他走。

在某些方面，中國與世界其他地區幾乎沒有什麼不同。金錢、性和權力驅使著人們。段偉紅我可以提供權力，所以我們需要提供更少的錢並安排更少的性行為。我們很少給現金。相反，我們分發禮物：一套價值 10,000 美元的高爾夫球桿，那裡價值 15,000 美元的手錶。在一次去香港的旅行中，我們從香港中環購物區的卡爾森手錶店購買六隻相同的手錶。這對接受他們的人來說是零花錢。這與其說是賄賂，不如說是表達我們的感情。

就像張阿姨對她的家族所做的那樣，惠特尼控制著我們家的錢袋子，結婚後這種情況沒有改變。雖然我負責填補我們公司的大部分職位，但她堅持直接聘請的一位高管是我們的首席財務官。他必須是她的男人。

當我們開始合作時，段偉紅的資本比我多得多，所以錢應該在她的名下是很自然的。但隨著時間的推移和我們的業務增長，資金問題變得微妙起來。每次我進行購買時，我都必須與她談談並將帳單寄給 CFO 的辦公室。她用金錢來控制我們的關係。就我而言，我太糾結於面子問題，我覺得很難直接解決這個問題。我不認為我應該要求她讓我平等地控制我們的財務。我想讓她心甘情願地放棄這個權力。我不想辯解。我們不時就這個問題爭吵不休，但始終沒有得到解決。

我們在北京周邊的酒店吃喝玩樂。為避免引起注意，我們選擇天安門廣場附近簡陋的北京飯店等場所。它提供必要的隱私，餐廳工作人員知道演習。酒店的頂層被劃分為私人餐廳。在任何一個晚上，三四位部長和少數副部長都會在這個樓層受到歡迎。酒店聘請兩名全職協調員來錯開客人、菜餚和支票，以避免任何人遇到其他人。在信息非常寶貴的系統中，誰主持誰是一個嚴密保密的秘密。整個企業像發條一樣運轉。

但即使我們認為我們已經與大佬們解決問題，我們仍然會面臨較低級別的問題。科長、局長、處長像個人領地一樣管理他們的部門。他們可以給你一千個理由來解釋為什麼批准被擱置。他們永遠不會直接拒絕；他們只會告訴你等待。他們的權力如此之大，以至於在整個中國系統中都被稱為局長幫或楚章幫。其中一位局長就是匡鑫。人們稱他為匡爺爺。

一世. 中國有 9100 萬姓李的人。

第十章

一個高大的骨幹官僚，以一頭濃密的黑髮為榮，曾任民航局機場建設局局長，後來在國家發展和改革委員會擔任類似職務。制定五年計劃。他在中國的官僚圖騰柱上地位很低。在民航局，他甚至沒有自己的辦公室；他與兩個下屬分享。儘管如此，他還是一個強者。

段偉紅 120 個機場。到我們賣掉的時候，已經有 180 個。鄺的局負責審批每個項目。省級副省長的資格是高幹，在黨的等級制度中遠遠超過匡爺爺，他們親自前往北京懇求他證明他們的計劃並不罕見。匡讓這些懇求者在他的辦公室外面排隊，他們在那裡忙著用手機玩電子遊戲。鄺安排他的辦公室，讓他面對門右側的牆壁。當他終於讓這些官員見面時，他都懶得轉身面對他們。他只是用兩條腿來平衡他的椅子，然後在他的右肩上給他們一個死魚式的握手。

由於他的影響，官員們開始稱呼只有四十多歲的匡為爺爺。在西方，他們可能會稱他為「大爸爸」。但在中國，祖父在社會等級上高於父親，所以人們稱他為爺爺。

匡自以為是知識分子。幾次約他出去吃飯，他總是吐出幾句古詩詞，我總是笑嘻嘻地說：「鄺導演的文化水平很高！」 他知道我在誇他，但他聽別人說過很多次同樣的話，以至於他真的開始相信。

我們需要匡的批准，因為我們想增加機場擴建項目的規模。正如我所寫的，順義區最初計劃沿機場邊界修建一條高速公路。我們需要廢棄高速公路，將順義區和機場區合二為一。我們想要配置這樣的東西，當貨物從飛機上下來時，卡車能夠在不離開機場場地的情況下將貨物運送到保稅倉庫。

段偉紅和我把自己擰成一個結，迎合匡的奇思妙想。吃飯時，我給他準備昂貴的菜餚。我給他幾瓶十年陳年的茅台酒。惠特尼和他討論中國文學人物，和我一樣，稱讚匡對中國詩歌的瞭解。我們會一起去劇院，然後惠特尼和我會假裝對他對演出的看法感興趣。我們都鼓勵匡的自尊。我研究鄺對紅酒的新興鑑賞。葡萄酒剛剛開始在中國站穩腳跟，所以匡急於出現。他的評論是未經修飾的，但無論如何我都會稱讚他們。經過幾個月的閒聊，匡爺爺批准我們的計劃。然而，最終，他疏遠太多高於他工資等級的人。2009 年 12 月，官方媒體報導稱他因腐敗被起訴。

我們與眾多官僚進行類似的遊戲。每個批准都是通過聯繫獲得的。每一次聯繫都意味著對個人關係的投資，這意味著付出巨大的努力，甚至更多的茅台酒。建立人際關係和建立關係是最困難的部分。關係本身並不是一種契約關係：它是一種人與人之間的聯繫，隨著時間的推移精心建立。你必須對這個人表現出真正的關心。困難的部分是我有很多需要管理的關係，但我也有一個有截止日期的項目。我不得不將所有這些相互作用擠進一個管道中，管道的直徑就是時間。顯然，我不得不委派，但我越直接參與建立關係，我們獲得的批准就越多。

除匡，我們還需要中國海關和國家質量監督檢驗檢疫總局的批准。但即使我們在國家層面獲得它們，我們仍然需要當地官員的合作。事實上，部長是否在場通常並不重要。他的下屬總能達成交易。他們會提出一堆聽起來合理的完全合法的執行級問題。因為部長不關心細枝末節，他只是說：「盡快解決。」 就這樣，項目的控制權從官僚機構的頂層洩漏到底層。

一個特別難對付的人是機場的中國海關關長。五十多歲的胖子，禿得像一個卡其色的母球，杜平發認為這個項目是一個留下遺產的機會。以前，機場的擴建是隨機進行的，中國海關發現自己分散在整個設施中，各種宿舍、倉庫和辦公室相距近一英里。我們的項目向海關承諾一個集中的位置。

為換取他的合作，杜總有一些需要。他要求我們為海關建一座新辦公樓，為他的三百名員工提供四十萬平方英尺的空間。他還急需一個有標準籃球場和羽毛球場的室內健身房、一個高檔表面的室外網球場、一個兩百座的劇院、一個四星級房間的宿舍、一個有私人房間的大宴會廳。高級官員、卡拉 OK 酒吧和帶有兩層樓高的中庭的宏偉大堂。一天晚上，杜局長和我一起吃飯。「如果你不把這個給我們，」他笑著說，「我們不會讓你建造的。」我們所有的政治支持都無法打動他。最後，他的要求增加 5000 萬美元的項目成本，

顯然，當官僚的一部分殺人時，其他部分也會聞到血腥味。檢疫部門需要二十萬平方英尺的辦公空間。他們沒有劇院或室內健身房，但他們有網球場、一家大餐廳和四星級酒店標準的房間。檢疫人員從未讓我忘記它。「你欠我們的，」每當我們見面時，他們的一位高級官員告訴我。「我們從來沒有像海關那樣貪婪。」

我們以 3000 萬美元的初始投資啟動段偉紅 1200 萬美元。張阿姨承諾支付 400 萬美元，但她沒有放下任何資本。我們還貸款。這就是我們與國有球員的合作派上用場的地方。

讓機場老闆李培英擔任我們合資企業的董事長，讓我們獲得龐大的資金池。北京首都國際機場集團為我們的項目開通授信額度。銀行以國企利率為我們批出貸款，比民營企業利率至少低兩個百分點。中國的經濟體系一直致力於讓國有企業而非私營企業受益。即使在 2000 年代初中國短暫的資本主義實驗的高峰期，規則也偏向於國有企業。沒有他們，我們不可能完成這個項目。

李培英全力以赴。他用他的肌肉和魅力確保他的下屬支持我們的工作。有李作為我們最偉大的盟友，還有我們的騾子，我們終於在 2006 年 6 月 29 日破土動工，距惠特尼制定計劃已經三年多。那時，我們又將風險投資增加 3000 萬美元。

然後，僅僅幾個月的建設，我們的第一次危機就來。

機場的大多數員工都喜歡李培英，但他在鼓動和武裝員工完成工作時卻惹惱他。作為近四十個機場的負責人，他是一個目標。他擊敗許多官員以獲得最高職位。許多競爭對手都渴望獲得他的職位。

國有官僚機構有一個基本規則。根據負責中國所有國有企業的國有資產監督管理委員會制定的規定，每家公司每年應產生 6% 的股本回報率。聰明的國企老闆命中目標是因為

他們明白，如果他們的收入太低，他們會被解僱，但如果他們的回報太高，敵人就會開始爭取他們的工作。李培英違反這條基本規則。他把他的職位安排得很好，因為他做得太好。

再加上李的賭博習慣，這讓他容易受到腐敗指控。敵人不斷地向黨的紀律檢查委員會寫報告，將他除名。最終，在 2006 年底，這些指控被證明太過分，李培英消失在共產黨調查的喉嚨裡。

幾個月以來，李一直與外界隔絕。2007 年 1 月 26 日，民航局宣布裴英不再擔任北京首都國際機場集團總經理，但出人意料地保留合資公司董事長的職位。這意味著我們仍然需要他的簽名來推動我們的項目。但是我們找不到他。沒有官方機構會告訴我們他在哪裡。

沒有李的簽名，我們就不能動用我們已經從銀行獲得的貸款。我們所有參與該項目的人都開始猜測他失踪的影響。禿鷲開始盤旋。承包商排隊收錢。這家合資企業已經向這家企業投入數億美元，但又陷入數百萬美元的困境，我們的銀行帳戶突然下降到 150,000 美元。忘記承包商吧，我什至無法為我的員工製作工資單。我在半夜醒來，冒著冷汗，想知段偉紅我將如何度過難關。我的頭髮一團一團地掉下來，一去不復返。段對我很嚴厲。「如果失敗，我們該怎麼辦？」 她問。

更糟糕的是，大約在這個時候，我們需要拆除一些建築物來為倉庫讓路。公認的說法——至少在西方——是中國貪得無厭的開發商粗暴對待租戶的權利。這確實發生。但也會發生的情況是，人們知道您計劃開發城鎮的一部分並買斷現有業主，目的是勒索誘人離開。

我們的建築工地中間有幾座建築物，但它們的主人拒絕讓我們平整它們。業主與順義區政府官員有聯繫。因此，儘管順義政府是我們的合資夥伴，當地人卻在互相較量，等待豐厚的回報。但我無法獲得回報。由於我們的合資企業涉及一家國有企業，我們的賬簿受到國資委監督。即使我願意，我也無法將幾百萬交給建築物的所有者以讓他消失。就在這期間，2006 年 11 月，順義區長李平調任，切斷與當地政府的重要聯繫。

然後，在我們的辦公室，我開始發現簿記差異。看來我們的施工經理正在從合資企業中偷竊。雖然我缺乏絕對的證據，但有一天我突然闖入他的辦公室，指責他挪用資金。「你從一家國有企業那裡偷東西。這就像從國家偷竊一樣，」我說。「你可以否認，但我會把我的證據交給警察，然後你們就可以解決。」 當天他就清倉。你需要打出你發的牌。我正在學習如何在中國當老闆。

它一定是我心中的游泳者；我只是繼續划水。我不知道何時或是否會到達游泳池的另一邊。但我沒有看到其他方式。我一直在為我需要的人喝酒吃飯。很多天我會在午餐時喝一瓶茅台酒，晚餐時喝一瓶——我的肝該死——拼命地試圖推遲付款、改善關係或獲得貸款。我們蹣跚前行。兩個突破拯救我們。

2007 年 3 月 1 日，中國平安在上海證券交易所上市，開啟我們出售股份、動用更多自有資金拯救機場項目的可能性。根據規定，我們六個月內不能交易。在那段時間裡，平安的股價飆升八十倍，使我們 1%的公司價值達到近 10 億美元。我找到一位買家，他同意在停電期結束後以初始投資的 40 倍購買我們的股票。這意味著利潤超過 4.5 億美元。但段

尼拒絕。她認為平安的股價不會停止上漲。她和我對風險有著根本不同的看法。她從未看到持有資產的潛在不利影響，但我經歷 2007 年的亞洲金融危機。她和她那一代的中國企業家從未經歷過衰退。如果出現下行週期，緊隨其後的是 V 型複蘇和大幅反彈。然而，我想限制我們的下行風險。

平安在上海證券交易所上市六個月後，我說服段偉紅我們需要出售。我們清除超過 3 億美元的利潤，大約是我們初始投資的 26 倍。張阿姨的股份價值是我們的兩倍，潛在利潤超過 6 億美元。但她沒有賣。張阿姨擔心她家的大部分財產嚴格來說歸大洋所有，於是決定將股票上的名字從惠特尼的公司轉移到溫家寶母親的名字上。這一舉動將被證明是一個致命的錯誤。

平安出售讓我們得以維持機場項目的運轉。我們又向合資企業注入 4000 萬美元的私人資金，以確保建設繼續進行。我們的朋友認為我們用自己的資金幫助國有企業是瘋狂的，而當時大多數私營企業家都在使用國家資金為自己謀利。我只想說，惠特尼不同意自願資助該項目。

儘管如此，在李平離開後，我需要一條新的途徑進入順義政府。我在洛杉磯的所有地方找到一個。

2008 年 4 月，我接待順義和機場的一批官員赴美國「考察」。這種中介在當時很常見，也是在中國做生意的重要組成部分。總是有一些研究——我們計劃參觀幾個機場物流中心並參加一個行業會議——但我的主要目標是建立聯繫，而對我的客人來說，這是一次充滿樂趣的美國短途旅行的前景。我們的第一站是洛杉磯，但每個人都非常期待拉斯維加斯。

旅途中還有一位叫李友生的副區長。李在他的心臟中有三個支架，並在北京 301 醫院（中國版的美國沃爾特里德國家軍事醫療中心）一位著名心髒病專家的照顧下。李的醫生已批准他旅行。

抵達洛杉磯後，我們入住比佛利山莊聖莫尼卡大道上的半島酒店，大吃一頓。這些人很想出去，所以我找到他們當地的一家賭場，他們整夜都在玩二十一點。沒有人睡覺，包括李友生。

第二天早上吃早餐時，李主訴胸痛。我把他帶到加州大學洛杉磯分校醫療中心，讓他去看心髒病專家。驗血顯示酶水平升高。醫生強烈建議李留觀察。但其餘的人已經前往維加斯，李想加入他們。他打電話給他在北京的醫生。「我們知道你的酶總是升高，」醫生說。「美國人太謹慎。如果你在北京，你就會被釋放。」 美國心髒病專家不同意，但李堅持要離開。我們回到酒店吃午飯，然後計劃趕上拉斯維加斯的團隊。

吃過飯後，我和李先生穿過半島酒店的大堂。當他將大廳中央的一束鮮花圍成一圈時，李先生倒在一堆。泡沫聚集在他的嘴邊。我摸索著手機，撥通 911，但後來決定把他綁在一輛出租車上，以便更快地把他送到醫院。如果他死在車裡怎麼辦？我想，因為出租車拐錯彎。

最後，回到加州大學洛杉磯分校醫療中心，我們被從急診室趕到手術室。一隊外科醫生在李家醫院進行七個小時的三重搭橋手術。手術結束時，整個代表團已經返回洛杉磯，在醫院的候診室里扎營。

當我們小組被允許進入 ICU 時，我們發現李出現他回到中國的幻覺。「你反對中國共產黨，」他對著無形的敵人大喊，管子在他身體裡進進出出。「黑手黨！黑手黨！我要毀你！我要揍你們一頓！」

那是 2008 年，在我們旅行之前，李的職責包括幫助籌備即將到來的夏季奧運會。具體來說，他參與搬遷人員，為新建築騰出空間。他們中的許多人不願意搬家，李帶領團隊進入社區，將人們趕出家門。哇，當李對想像中的村民大喊大叫時，我心裡想。這傢伙真是對黨忠心耿耿。

一天后，李先生恢復知覺。隨之而來的是新一輪的擔憂。根據當時制定的限制這些旅行揮霍無度的規定，黨內官員只能進行十天的海外「考察」。在中國，經過 7 個小時的繞道後，患者將住院數月。但是我們瞭解到美國的制度與中國的制度有多麼不同。醫生告訴李，他們會在三天內讓他出院，他可以在一周內返回北京。代表團中沒有人相信這真的會發生。「如果他能做到，我就一口氣喝下一瓶茅台酒，」其中一名官員發誓。第三天，李站起來和外科醫生握手。我把李搬到附近的 W 酒店，在接下來的幾天裡，他坐在泳池邊的草坪椅上，盯著穿著比基尼的女孩們看。一周之內，我們就飛回北京。

儘管他對項目的成功很重要，但我並不十分瞭解李。他負責該地區的規劃和土地部門，機場項目對兩者都有影響。雖然和區長李平一樣，李友生是本地人，親戚散佈在順義的官僚之中，但他卻是不同的派系。從項目一開始，他對我們的計劃就一直很冷靜。

帶他去美國是我打破僵局的方式。我們在幾個方面都需要他的幫助，包括拆除村莊為更多倉庫讓路。他是我們想做的事情不可或缺的一部分。儘管如此，我從未想過挽救他的生命會改變多少事情。

我們一回到北京，就受到全區的熱烈歡迎。此後，我每到一個政府機關，第一件事就是說：「你是順義的恩人！」 每一次聚會，每一次聚會，順義都會有人提起李友生的故事。

李視我為他的白衣騎士。那時他五十歲。每當我坐下來和他一起吃飯時，他都會讓我坐在主位上。對於他的整個團伙，我成那個人。在李的圈子裡，我是順義的捍衛者，因為我在異國他鄉救一個「老大哥」，他的同事們叫他「大哥」。我給他「一個新引擎」——或者至少是一個修復過的心臟——來啟動。關於該項目的談判發生轉變。討論從「你要為我做什麼？」 「我們如何一起解決這個問題？」 它給我的員工更多的操作空間。李平的離開成為遙遠的記憶。

李友生開始邀請我和我需要幫助的官員共進午餐。他試圖當場解決我們的問題。他給黨內同志的信息是：「讓我們把這件事做好。」 再後來升任行政區長，事情就更順利。我們成為順義家族的一員。

Li 的案例讓我瞭解自己的情況，並教會段偉紅對我進行干擾。但我也需要努力工作，讓事情從頭開始。救李的生命證明，我不僅要與李建立一對一的關係，還要與一大批很少離開順義的中年連續吸煙酗酒者建立一對一的關係。

我開始更多地出現在該地區的政府辦公室吃飯。每次的例行程序都是一樣的。5:00 下班後，我進入陰暗潮濕的政府辦公室。工作人員都回家。房間是空的。我會走上樓梯，走下被嗡嗡作響的熒光燈照亮的黑暗走廊。我推開一扇門，在煙霧繚繞的煙霧後面，是我的聯繫人，正在挖一箱順義果園裡的水果。我們會坐在一起，什麼都不談。

為在一起而和他們在一起表明我是他們團隊的一員。我不得不重新認識這種關係。就好像我是一個回到上海的男孩，雙臂搭在朋友的肩膀上，無緣無故地與人聚在一起，只是為與他們建立聯繫，每天都這樣做。整個想法是為加強歸屬感。

這在一個關於什麼是合法的和什麼是被禁止的規則充滿灰色地帶的系統中至關重要，每次你想要完成任何事情時，你都不得不涉入灰色地帶。在西方，法律通常是明確的，法院是獨立的，所以你知道界限在哪裡。但在中國，規則是故意模糊的，不斷變化，而且總是過時。而法院則起到黨的控制工具的作用。這就是為什麼建立這種歸屬感如此重要的原因。要說服某人與您一起冒險進入灰色地帶，您首先必須說服他或她信任您。只有這樣，你們才能共同邁出一大步。為此，你們兩個會研究彼此的背景，就像段偉紅和張阿姨一樣。你會和以前的同事交談，你會花幾個小時互相培養，這樣你們才能瞭解彼此的真實身份。張阿姨可以在宏觀層面上為惠特尼和我擔保。但在地方層面，這取決於我。

經過一個小時的閒聊、水果和香煙，我們會穿過政府大樓到食堂，然後進入私人餐廳。在那裡，我們會發現桌子上擺著十幾種菜餚。食物太多，如果我們能少吃四分之一就太幸運。吃到一半，廚師會出來，我們要么讓他做一些特別的東西，要么用麵條或餃子蓋住這頓飯。

整件事都是用陳年茅台酒來潤滑的。就像我在香港時一樣，酒精剝奪我的天然儲備，讓我和這些人更加親近。到晚上結束時，我會和一個五十多歲的官僚手拉手，講一些下流的笑話，並扇他一巴掌。

在這種環境下，我開始覺得越來越自在，聊著茶和水果之類的隨意話題。我知道他們也開始接受我，因為有人評論說:「你看起來不像上海人。」 那是高度讚揚。北方人認為上海人小氣、沒有男子氣概、鬼鬼祟祟——總之，西化。

我擺脫段偉紅強加給我的工具，讓我成為一個新人。在她的指導下，我穿上中國企業高管的盔甲。眼鏡，傑尼亞西裝，沒有花哨的顏色。但隨著當地人在死水順義逐漸接受我，我的外表不再那麼重要。我開始隨意穿衣。我重新發現我在香港和我的朋友 Steven 一起發展起來的對時尚的熱愛。我為我的衣櫥增添魅力。我在順義的新朋友開玩笑說，但如果我穿得像他們一樣，反正他們會覺得很奇怪。

我在李友生的醫藥費上花大約 30 萬美元。幾年後，順義區政府報銷我一半左右。錢無所謂。經驗所帶來的善意是無價的。

2008 年春末，機場終於承認前總經理李培英被調查。他被無罪關押一年半。該公告為任命新的機場總經理開闢道路，該總經理可以簽署合資企業的貸款。在挽救一條生命，收穫平安的意外收穫，重新獲得資金後，我期待著將項目推向更高的檔位。

第十一章

段偉紅和我還沒有孩子，但這並不是因為缺乏嘗試。2005年段偉紅，在我們的四季婚禮招待會之後，段偉紅的父母開始為要孫子鬥爭。他們特別想要一個孫子。作為山東人，他們比我父母和我更傳統。我們不是很關心性別。但是段偉紅的父母堅持要一個男孩。段偉紅和我都三十多歲，所以懷孕是個挑戰。2007 年，我們開始研究體外受精。

在北京，我們找到一家被譽為試管嬰兒全國領先的軍醫院。段偉紅去那裡幾個週期，但我的種子找不到購買。和很多中國人一樣，我們很快就對國內的醫療體系失去信心，於是我們把目光投向海外。我們從香港開始，通過段偉紅的銀行家，我們認識香港首屈一指的試管嬰兒醫生。他有一個兩年的等候名單。段偉紅付錢剪斷這條線。我們在那個醫生那里呆一年，但沒有結果。然後我們把注意力轉向紐約。

我們在一條陳舊的道路上前進。中國要到 2013 年才會放寬獨生子女政策，所以夫妻倆經常冒險在海外生二胎，進行性別選擇性墮胎，這在中國是非法的，或者在他/她的國家生孩子。可以獲得外國護照。

在紐約，我們找到一位領先的生殖內分泌學家。他也有一份等候名單。我們使用連接而不是回報。溫總理的一名前工作人員聯繫中國駐紐約總領事館的中國最高外交官，後者聯繫醫生辦公室並為我們預約。

2007 年底我們去紐約。在醫生辦公室，一切都很文明。他的工作人員指出世界精英保留的床位。一張給媒體大亨妻子的床，一張給皇室公主的床。

段偉紅從大洋彼岸休假，是為實現我們生孩子的夢想。起初她住在紐約的一家旅館，然後我們租一個地方，最後我們在醫院附近買一套公寓。段偉紅知道她不能從紐約通勤到北京，所以她留在原地不動。她帶著母親和繼父過來幫忙。每天早上段偉紅都會去驗血，並根據她的激素水平接受注射。

段偉紅將一位成功的中國女商人的思維方式帶到在紐約懷孕的項目中。除非她和醫生有特殊關係，否則她不相信自己會得到很好的照顧，所以她培養醫生的整個家庭。他的兒子是一位有抱負的藝術家。我們在紐約參加他的展覽，段偉紅依靠他接受一幅昂貴畫作的禮物。我們多次帶全家人出去吃飯。這就是段偉紅的運作方式；這是她知道怎麼做的。這就是她如何保證在中國獲得良好的醫療服務。她認為紐約不會有太大的不同，世界各地的人性都是一樣的。

我們的醫生禮貌地回應。顯然，他有很多感激的病人。畢竟，他是在給予生命的禮物。但他非常專業，從不讓客戶的慷慨影響他的服務質量。段偉紅在紐約逗留期間，文化衝突一直在持續。我懷疑他家裡有人以前見過像段偉紅這樣的東西。

有時段偉紅的手藝讓我很尷尬。然而，大多數時候，我只是覺得有點尷尬。在西方，她做事的方式似乎不合時宜。我們已經為生孩子的機會付出可觀的代價。她不需要做這些額外的事情。但也有一些理解。段偉紅是強調個人關係的環境的產物。沒有這些聯繫，什

麼都做不，尤其是在醫學的關鍵領域。在中國，如果醫生不接受你塞滿現金的「紅包」，你會立刻擔心起來。

段偉紅翻譯其餘的。我發現自己正在擺脫逐字逐句的解釋，修改她的意思以使其更符合文化。

僅僅兩個週期後，我們成功地為四個雞蛋而不是一個受精。我們在她的子宮裡植入三個，並凍結第四個。一個雞蛋拿走；我們瞭解到這將是一個男孩。

惠特尼努力控制這個過程。她設定分娩日期，以確保我們的兒子出生在金牛座。根據中國的十二生肖，他已經將在牛年出生，但惠特尼想放大這個男孩像公牛一樣的傾向。

我第一次見到兒子是在 2009 年 4 月 21 日，在紐約一家醫院的產房。我看過新生兒的照片，期待著像老人一樣皺巴巴、像雞蛋一樣無毛的東西。然後這個男嬰順利地進行剖腹產。而且他有一頭濃密的頭髮，看起來一點也不像李子。中國人非常重視暱稱，我的工作是給我們最新來的人一個暱稱。即使進入這個世界幾分鐘，我也被他的帥氣所折服。我給他取名君君或小帥哥；它卡住。

在選擇君君的英文名和中文名時，我和惠特尼都選擇能反映我們對他的夢想的名字。對於他的英文名字，我選擇 Ariston，源自希臘語 áristos，意思是「卓越」。對於他的中文名字，惠特尼選擇建坤，這兩個詞取自我們最喜歡的中國詩歌之一。簡和坤強調繼續努力成為泰山一樣重的必要性。

我們的一些朋友覺得這些名字對我們兒子來說太沉重。但是，惠特尼和我都不屬於那種迷信的中國人，他們稱自己的孩子為臭臭的狗或狗的球，以避免嫉妒鬼的憤怒。我們認為阿里斯頓可以處理大牌的莊嚴。

惠特尼接受生孩子的使命，從北京到香港再到紐約帶很多針。在產科病房的那天，我和她期待看到阿里斯頓在中國成長為一個年輕人，這個中國提供的機會比我們自己發現的還要多。

當惠特尼一直試圖懷孕時，我一直在研究如何在富有的情況下撫養孩子。阿里斯頓的成長經歷將與我們截然不同。惠特尼和我出身貧寒。但阿里斯頓來到這個世界時，嘴裡叼著一把銀勺子，甚至是鉑金勺子。在中國暴發戶子女的生活中，恐怖故事屢見不鮮。我認識一位中國首富的兒子，他的家人每月寄給他 20,000 英鎊用於倫敦的生活費，而他的朋友則向他招攬妓女。當一個年幼的孩子有那種錢時，寄生蟲會假裝是朋友附在身上。我不想讓我的兒子陷入這樣的境地，他一生都不知道該相信誰，包括他的配偶，總是想知道，她和我在一起是因為我的錢嗎？

我開始閱讀有關財富管理和家族遺產的書籍和課程。我參加在瑞士、斯坦福商學院和哈佛大學的研討會。我在美國、歐洲和亞洲尋找家庭。我翻閱羅斯柴爾德家族的三卷本歷史——這一行動讓這個家族 30 多歲的後裔亞歷山大震驚。「你真的讀過？」 他問。在美國，我採訪古根海姆一家。我遇到擁有菲亞特的家族，還有一位追溯到公元二世紀的巴伐利亞王子。我從《家庭財富：保持家庭財富》的作者傑伊休斯那裡學到很多東西。我收到的消息是相似的。惠特尼和我需要建立一個家庭故事和價值觀。我們需要非物質的東西—

—一個信仰體系——將我們聯繫在一起。我遇到的最成功的家庭之一是印尼人。他們說，他們的秘密在於這個家庭的女族長建立她自己的宗教。我瞭解到，如果我們不通過無形的事物團結起來，金錢就會消散。我很早就承諾讓阿里斯頓感受到我的愛。我從來沒有真正感受到我的父母，即使他們為我犧牲這麼多。我決定愛將成為束縛阿里斯頓和我的粘合劑。我向自己保證，我會努力教阿里斯頓通過擁抱成功而不是害怕失敗來取得成功。

在我研究這門學科的過程中，富有的朋友開始把他們的孩子送到我這裡尋求生活方式的建議，我不時安排與領先專家就家族遺產、家庭價值觀和慈善工作進行會談。我感覺到許多中國暴發戶渴望瞭解如何保住他們新發現的財富。與此同時，在一個摧毀中國傳統價值觀、拋棄共產主義社會規範、只專注於追求財富的社會中，他們也面臨著巨大的道德真空。我在清華大學成立清華開封家族傳承中心，幫助中國富裕家庭戰略性地思考如何利用他們的資源造福社會。

中國最富有的人之一，一位名叫許家印的房地產大亨，指示他的妻子和兒子參加我安排的一個研討會。在一次演講中，我看到他的兒子像捕蠅草一樣張著嘴打瞌睡。我想，他在夜總會一直待到凌晨四點。

另一位參與者是一位名叫凌谷的年輕人，他是中共高級官員凌繼華的兒子。我們認識的時候，凌谷才二十多歲。他分享我對快車的興趣，我們花幾個下午的時間開著跑車在北京的賽道上轉一圈。我們的關係很親密，他叫我沈大哥。

我為凌古提供投資建議，鼓勵他勤奮好學的一面。他對耶魯大學秘密社團骷髏會的歷史特別感興趣。靈谷和其他紅衣貴族一起組織一個以骷髏為模型的讀書會。他將自己的團隊視為兄弟會，兄弟會，紅色貴族的兒女們可以聚集在一起討論當今熱門話題的地方。他不想參加聚會和追逐女性，而是想要一個可以在思想上建立聯繫的團體。他成立一個讀書俱樂部。我推薦幾個標題；成員只見過幾次面。為瞭解另一半的生活，凌曾在山東省政府做低級工作。他給我希望，至少年輕一代中的一些特權階層對派對、女孩、和酒。後來，我會震驚地知道他是怎麼死的。

2009　段偉紅夏天，惠特尼帶著阿里斯頓回到中國，當時他只有幾個月大。我們從東方廣場搬到北京東邊的棕櫚泉公寓大樓。她回到中國後發現我變一個人。機場項目一期工程已接近尾聲。2006 年 6 月開始工作時，我對這些事情一無所知。我甚至不知道一個合適的建築工地是什麼樣的。然後伸到我面前的是一團糟，裝備隨意散落。我認為這是應該的方式。我沒有意識到管理不善是罪魁禍首。但我已經學會。

我已經通過旋轉門並從另一邊出來。我失去機場總經理，我的朋友李培英，因為腐敗調查。順義首領李平也離開。但我和我的團隊已經團結起來。我救一條命，賺一些業力，現在倉庫和寫字樓在以前只有泥濘的地方拔地而起。

多虧段，我成長很多。她教會我如何在中國體制內行事和繁榮。她幫助我學習道路規則。隨著我的成長，我獲得自信。我重新發現我年輕時的前衛風格。我放棄眼鏡，取而代之的是隱形眼鏡。其實我和 段偉紅 去香港，安排在同一天背靠背做 LASIK 手術，這

不是最聰明的舉動，因為我們基本上都是盲人帶盲人一路回酒店。我不再擔心成為「年輕肩膀上的老頭」。我正在成為我自己。

在 2007 段偉紅兌現我們的平安股票讓惠特尼和我獲得一種我們只能在書中讀到的財富。 2006 年 6 月，我們參與中國銀行在香港聯交所的上市，我們又殺一個人。銀行官員需要惠特尼的幫助來加快銀行在國務院的 IPO 審批程序。為換取她在那裡的支持，我們有機會在銀行準備上市時購買大約 300 萬股。2006 年 6 月 1 日交易的第一天，股價上漲 15%。幾天后我們賣掉。我們又參與幾次類似的 IPO。錢滾。

我開始買東西時不看價格標籤，拋開我二十年前和我的朋友史蒂文在香港買衣服時磨練的技巧。我買車——蘭博基尼和法拉利。我什至把它們藉給朋友，比如二十多歲的靈谷。在威斯康星大學，珠穆朗瑪峰餐廳的第一份品嚐菜單激起我對葡萄酒的興趣。終於，我有足夠的錢開始自己的葡萄酒收藏。今天，我在兩大洲儲存數千瓶酒。段偉紅繼續控制著錢包。我把賬單寄給她的財務人員。我們沒有就我們的錢達成更好的安排讓我很不高興，但是，和以前一樣，我拖延，並認為我們以後可以處理它。那一天永遠不會到來。

不只是我們花錢大手大腳。在 2000 年代中期，在我們周圍，中國的暴發戶正在打開他們的錢包。中國東部沿海城市的「瘋狂富有的亞洲人」正在推動消費熱潮。在 1990 年代，中國的小康購買山寨貨。在 2000 年代，我們購買真品——LV、Prada、Gucci 和 Armani。沒有人在中國花這麼長時間真錢，一旦我們有多餘的錢，我們就會瘋狂，擁抱揮霍的心態。我們就像最終走出洞穴的穴居人。從我們的小屋裡出來，我們不知道該買什麼，所以我們選擇最耀眼的明星和最著名的品牌，並經常以高價購買。在葡萄酒方面，它是拉菲城堡。在汽車中，它是勞斯萊斯。隨著中國人在這些奢侈品上大肆揮霍，它們的價格在全球飛漲。

惠特尼和我對我們的意外收穫感到非常震驚。儘管如此，當我們完成平安銷售時，我對機場項目是如此深入，以至於突然間卸下我肩上的財務負擔。我們對自己的價值感肯定跳起來，但我並不是特別欣喜若狂。我被吸引到一個需要 24/7 關注的項目中。我忙於處理管理公司和完成某事的頭痛。

比我更重要的是，支出似乎真的改變段偉紅。她一直是個大手筆，但平安特賣後，她的消費又上一個新台階。我們周遊世界尋找昂貴的東西。我們繼續尋找彩色鑽石。在香港文華東方酒店的 House of Abram 店裡，惠特尼斥資 1500 萬美元買一件粉紅色的店。然後我們在紐約市的每一家主要鑽石經銷商中尋找黃色鑽石。

我有我的跑車和酒，但惠特尼總是有更大的胃口。她非常渴望向周圍的人展示她生命的偉大，這種渴望隨著她財富的增加而增長。她需要讓人們相信她比他們大，比他們更好，在各方面都優越。她炫耀自己的財富，向周圍的人證明，她可以克服所有阻礙她的困難，並且她已經離開山東。雖然我們曾經約定不出風頭，但對她來說誘惑太大。即使在我們選擇的汽車中。

我以為我們不需要勞斯萊斯。當時北京周圍人不多，我擔心會引起不必要的注意。但她堅持，所以我們買一個——薩拉曼卡藍的幻影。

段偉紅多遠，但我購買昂貴的玩具主要是出於好奇。從我年輕時起，無論是尋找通往游泳池的新小巷，還是離開香港前往威斯康星州，我都喜歡冒險。我對簡單地為錢而賺錢不感興趣。相反，我用它來嘗試新事物。我想知道擁有一輛法拉利是什麼感覺，所以我買一輛。我想知道，擁有一輛大多數男人夢寐以求的汽車，這會讓我處於什麼樣的精神狀態？一旦我擁有一個並發現它是什麼樣的，我就勾選那個方框並繼續前進。

有時，炫耀性的消費讓我覺得有點白痴。在我 40 歲生日時，惠特尼送給我一件價值 50 萬歐元的定制瑞士時計，花兩年時間才製作完成。這款手錶來自製表師 FP Journe 製作的系列。我收到系列中的第七個；從各方面來看，俄羅斯領導人弗拉基米爾·普京獲得第二名。

由於我們與溫家的關係，我們之前一直小心翼翼地不炫耀我們的財富。我們積累一些收藏品，向親密接觸者展示，但我們並沒有像班上的其他人那樣炫耀我們的財富。我們沒有與其他商人或女性打交道。我們不希望關於我們的謠言流傳，我們也不在市場上尋找合作夥伴。但是，一旦我們完成平安的銷售，這種情況也發生變化，惠特尼渴望擴大自己和她的影響力。

惠特尼開始與曾梵志這樣的畫家交往，曾梵志是中國現代藝術界最耀眼的明星。曾梵志身邊總是有一群隨從，其中包括北京的美人、作家、評論家、藝術家同行、經銷商和西方精英。惠特尼成為曾的贊助人之一。她為曾梵志的一個展覽撰寫目錄介紹。每個讀過它的人都被她用詞的方式所震撼。

段競相購買曾的畫作。她的競爭對手之一是法國億萬富翁弗朗索瓦·皮諾(François Pinault)，他是 Gucci 集團的所有者，也是世界上最著名的現代藝術收藏家之一。皮諾有一個助手，他的工作是為曾梵志畫影子，並為他正在創作的畫作拍照。Pinault 甚至在 Zeng 完成作品之前就願意購買它們。

段偉紅和皮諾為一幅曾名為《祈禱的手》的畫捲入一場競購戰。「我是基督徒，」段告訴曾。「我非常虔誠。這幅畫對我說話。不要把它賣給皮諾。」 曾先生答應。惠特尼總能找到取勝之道。而且，因為她是曾的贊助人，所以她得到很多好處。她以 500 萬美元的價格買下這幅畫，對於曾梵志的一幅大畫來說，這是一個低價。

平安的交易基本上是僥倖，證明我和其他人的理論，即富人並不像幸運那樣聰明。我們買這隻股票，不確定它會上漲，也不知道該公司正在計劃 IPO。一旦股價達到我們支付的四倍，我就準備拋售我們的股票，但法規不允許。我們之所以獲得如此大的回報，是因為我們無法在我想要的時候出售。

對我們來說，平安出售是兩個巨大的金融勝利中的第一個，機會在兩者中都發揮重要作用。我們認為平安是一項安全的投資。誠然，由於我們的關係，我們獲得股票，但這發生在世界各地的數千筆交易中。所有這些交易都涉及一定程度的影響力兜售。我們的是中國品種。這不是通過官員兜售影響力；這是通過官員的妻子兜售的影響力。這不是特別有道理，但這是中國制度的運作方式。

段偉紅崛起，這是唯一的出路。這是每個中國人的推論，也是外國人和跨國公司的推論。

近來有一種簡單化的論點認為中國的所有富人在道德上都受到損害。但如果真是這樣，當時所有與中國做生意、投資、交往的人都「道德淪喪」，牽扯到來自世界各地的大量人民、政府和企業，甚至是人民。他們持有這些公司的股份，家裡也裝滿中國製造的產品。我要反駁，大多數人實際上相信的是，中國的制度正在與西方的制度相吻合，隨著時間的推移，隨著私營企業逐漸主導經濟，它會變得更加透明和開放。這個過程已經被中國共產黨中止，它可能永遠不會被考慮在內，但當時我們並不知道。我對惠特尼和我一起做的所有事情負全部責任，並將接受這些決定帶來的負擔。但像我們一樣生活在那裡，我開始明白事情遠比其他人想像的要復雜得多，從遠處觀察它。生活並不完美。我會繼續前進。

平安交易後，中遠集團首席執行官魏家福試圖利用他與惠特尼和張阿姨的關係，升任交通部長。當我們帶他和張阿姨吃飯時，他給我們講一些關於開闢新航線、在希臘購買一個港口以及因拯救波士頓港而獲得美國參議員（後來的國務卿）約翰克里頒獎的故事。儘管如此，最終，他給我們購買這些股票的機會並沒有任何交換條件。魏從未擔任過部長。中國遠洋運輸公司在 2008 年金融危機期間擱淺，魏於 2013 年從中遠集團退休。

這並沒有阻止他家人的其他成員試圖利用這筆交易來謀取利益。魏的女兒和她的美國丈夫住在加利福尼亞，向我們藉 50 萬美元的貸款。惠特尼感到不安，因為她覺得自己有權得到我們的錢。她觀察到，我們以市場價格購買平安的股票。中遠把它賣給我們，並不意味著我們欠魏或他的家人甚麼。我們從來沒有給魏的女兒貸款。我們相信它不會被償還。

平安投資是溫家有史以來參與的最大一筆交易。它的成功鞏固我們與張阿姨的關係。我們成氏族的名譽成員。我們的利益更加一致，我們對張阿姨更加不可或缺。

張阿姨和惠特尼的互動越來越親密，也越來越信任。她讓惠特尼送我去香港購物，為總理購買私人物品。張阿姨為惠特尼提供瞭如何為我們的愛情生活增添情趣的技巧。惠特尼暗示溫家應該成為我們的榜樣。年近七十，張阿姨依然對生活充滿渴望，溫總理似乎急於跟上。

我和惠特尼急切地預見到家人的需要，親自收拾溫總理凌亂的神情。我們給他買西裝和領帶。當我們看到他在公共場合運動時，我們笑。惠特尼和張阿姨為惠特尼制定計劃，將她強大的寫作技巧用於代筆溫退休後的回憶錄。儘管如此，我們和張阿姨的關係從來都不是平等的。惠特尼和我專注於在她有時間意識到它們是什麼之前，先於她一步確定並滿足她的慾望。

平安的交易也提升張阿姨在家庭中的影響力。她一直統治著家族，為她的孩子和親戚提供工作和商業機會，並為她的丈夫提供建議。但平安股票交易的成功證實張阿姨的判斷，給她一筆可支配的財富——價值數億美元。

第十二章

努力使機場項目得以實現是一項艱苦的工作，但它也讓段偉紅和我感到樂觀，不僅對我們自己，而且對中國。我們正在我們的祖國建造一些大的東西。儘管我們是企業家，但我們在共產主義中國體制的腹部深處運作，我們正在取得進展。

我們的印像是中國正在朝著積極的方向發展。我們看到像我們這樣的資本家如何對其現代化變得至關重要。企業家創造大部分新工作和大部分財富。當然，我們在西方媒體上讀到對黨的批評。但我們覺得我們生活在一個與《華盛頓郵報》或《紐約時報》所描繪的國家不同的國家。段偉紅和我確信事情正在改善。今天比昨天好，今年比去年好。中國官方的辯護是「看看我們走多遠」。我們同意。你可能會爭辯說，中國需要更加快速地邁向現代化，但這個國家絕對是在前進。不僅僅是像惠特尼和我這樣的上層人士有這種感覺。全社會都認同我們的樂觀態度。

早在 2001 年 7 月 1 日，當時黨總書記江澤民發表講話，歡迎包括企業家在內的所有中國領導人入黨，黨就正式改變對資本家的政策。儘管江澤民用黨的口吻把這個聲明包裝起來，稱之為「三個代表」，沙拉這個詞也掩蓋不這一變化的重大性質。共產主義中國的創始人毛澤東將我父親家族中的資本家貶為社會底層。鄧小平承認通過經濟改革讓一小群人「先富起來」，從而給他們一條腿。現在，一代人之後，江澤民正在邀請企業家入黨，至少進入政治權力的邊緣。這足以讓你頭暈目眩。

即使是黨內的高層，精英們似乎也在為變革做好心理準備。2004 年，陳水扁再次當選台灣總統，這個擁有 2300 萬人口的島嶼，共產黨長期以來一直聲稱屬於中國。2000 年，陳水扁成為首位當選台灣總統的反對黨候選人，結束國民黨長達 50 年的一黨專政。台灣的民主化進程震動共產黨的大人物，因為他們從中看到中國大陸的潛在路線圖，從而對黨的權力壟斷構成威脅。連任後，陳宣布是時候去追逐台灣國民黨的財富。當國民黨統治該島時，他們將其經濟視為黨的存錢罐。2004 年 3 月台灣公投後，受邀與鄧琳共進晚餐，鄧小平的長女。作為一名畫家，鄧琳將自己平庸的作品賣給渴望討好家族的香港富商，賺一大筆錢。鄧林將話題引向台灣。「我們需要增加黨費來積累黨的資金，」她宣稱。「然後我們需要把國有企業的資產變成黨的企業。」 未來，當中共面臨台灣剛剛發生的那樣的選舉時，她說，「至少我們會有一個大窩可以依靠。」 上層的人是這麼想的嗎？我想知道。他們真的考慮過中國共產黨有朝一日必須與真正的反對黨分享權力的可能性嗎？明顯地，鄧林在中國的政治世界中不是一個具有政治影響力的人。然而，她的擔憂反映精英的意見。在中國有很多東西可以爭奪，她的擔憂是時間的跡象。

其他政府官員似乎更支持中國向資本主義和更加多元化的政治制度和平演變。在私下談話中，他們與我們分享他們的觀點，即國家經濟將不可避免地變得更加開放。他們似乎明白國有企業由於其固有的低效率而無法長期生存。表達這些信念的最高級官員之一是王岐山。

幾十年來，王岐山一直站在中國經濟改革的中心。王是朱鎔基的長期追隨者，朱鎔基是 1993 年至 2003 年中國經濟繁榮的改革派建築師。 1996 年，當朱鎔基在北京擔任第一副總理時，王帶領中國最大的金融機構之一，並與亨利保爾森合作，時任高盛 (Goldman Sachs) 首席執行官和後來的美國財政部長，將中國電信的股票在紐約證券交易所上市，這是美國支持的為中國垂死的金融體系及其國有企業網絡現代化所做行動的一部分。保爾森和其他人將王和朱的舉動解釋為中國經濟私有化的一種方式。但實際上，黨的目標與鄧林的擔憂不謀而合，是拯救國有部門，使其繼續成為黨繼續執政的經濟支柱。

上市後不久，朱任命王為廣東省常務副省長。在那裡，他再次與高盛合作，成功管理中共歷史上最大的破產重組，讓高盛賺一大筆錢，拯救廣東企業。

段偉紅 2006 年張阿姨在北京飯店舉辦的晚宴上認識王，當時他還是北京市長。此時，惠特尼與張阿姨的關係更加親密，她已經成熟到既是丈夫溫家寶總理的使者又是女商人的雙重角色。張阿姨不喜歡帶孩子出去玩，也拒絕被她明顯的「有利益的朋友」貴在公共場合護送。那真的會是一個醜聞。於是，惠特尼到處陪著她。

王岐山雖然是北京市長，但在溫總理的領導下，他正在排隊晉升為副總理。自然地，他尋求提高這些機會的途徑。與張阿姨和段偉紅的交往進一步增加他獲得晉升的機會。

飯後，王邀請惠特尼到市長辦公室看望他。後來，他在 2008 年成為副總理後，他們的會議轉移到中南海黨總部。這成常態。每隔兩三個星期，王就會召集段偉紅，她的司機會帶她穿過城鎮。惠特尼和王會花幾個小時喝茶和討論政治。

王讚賞段偉紅的聰明。聽惠特尼講述，兩人討論從世界歷史到政治思想，再到中國和世界政治方向的一切。王並沒有像其他一些官員那樣依賴惠特尼的建議。相反，他向她詢問溫家寶的細節，溫家寶嚴格來說是他的老闆。

在那個接近男權時代權力高度的緊密人群中，除空姐或女服務員之外，幾乎沒有女性。段偉紅是一種稀有鳥類。她沒有官職，但得到張阿姨的批准印章，她作為一個有骨氣的人，一個多汁的八卦渠道，一個內幕消息的源泉，對她的需求很高。更何況，王雖然結婚，卻沒有孩子。就在張阿姨自然而然地扮演惠特尼的代孕媽媽的角色時，王某也像慈祥的叔叔一樣為惠特尼操心。對王岐山來說，接近惠特尼有多重目的。

段偉紅也是如此。溫在 2003 年就任總理後不久，我們就開始討論他十年退休後會發生什麼。惠特尼認為有必要擴大我們的聯繫網絡，以便我們可以在她的棋盤上添加棋子。王岐山符合要求。

惠特尼發現王對中國發展軌蹟的看法與她自己的一致。王預測中國國有企業總有一天會被拋售，並建議段偉紅留出資金，以便到時候我們可以投資。我們應該準備好我們的子彈，他告訴她，這樣在扣動扳機時我們就有彈藥可以燃燒。王將中國經濟體系描述為一場巨大的椅子遊戲。他預測，到某個時候，音樂會停止，黨將被迫接受大規模私有化。我們需要做好準備。

王還分享中國統治精英特有的一些偏執妄想。例如，他是一位名叫宋紅兵的金融專家撰寫的 2007 年暢銷書《貨幣戰爭》的忠實粉絲。宋聲稱，國際金融市場，尤其是美國金

融市場被一群猶太銀行家控制，他們利用貨幣操縱通過首先向發展中國家提供美元貸款，然後做空這些國家的貨幣來充實自己。宋的書混合許多中國領導人對美國的蔑視、懷疑和敬畏。至少，王岐山應該更清楚；幾十年來，他一直與西方人密切合作。

段偉紅前景是順義前黨委書記孫政才。Sun 在 2000 年代初期向惠特尼和我分發一塊土地，儘管我們沒有開發它。他幫助惠特尼獲得批准將這些梳妝台掛在她的奧迪車上。

2002 年離開順義，出任北京市委書記後，孫正義的事業蒸蒸日上。惠特尼深入參與確保孫的晉升，特別是在溫總理期間。2006 年 12 月，溫家寶支持孫升任農業部部長，使 43 歲的他成為中國最年輕的兩位部長之一。

讓孫擔任部長職位是一項艱鉅的工作。要成為中國的部長，你需要政治局常委會堅定不移的擁護者，你需要確保沒有其他成員反對你的崛起。惠特尼和張阿姨確保溫贊助孫。與此同時，Sun 還必須與其他成員合作，以確保沒有人阻止他。請記住，孫曾將順義的地塊分發給中國副總統曾慶紅的親屬。曾與原黨委書記江澤民關係密切。兩個大家庭都知道孫是個好人。他跟注那些籌碼。這是他自己做的。

在整個過程中，惠特尼提供指導。她對張阿姨特別強勢。她認為孫的晉升不僅對我們有好處，而且對溫家的長遠安全也有好處。溫家寶從來沒有一個忠誠的支持者網絡，可以在他退出政治舞台後保護他的家族遺產並保證其持續影響力。太陽代表一個改變這一點的機會，留下一面旗幟。孫楊在如此年幼的時候就躍升為部長，這使他有可能成為全中國未來的領袖。誰讓他到那裡去的？惠特尼和張阿姨，在溫家寶的幫助下。

這一軌跡在 2009 年得到證實，當時 46 歲的孫楊離開農業部，成為中國東北吉林省的黨委書記。所有中國王位的覬覦者都需要在各省中度過一段時間，經營一個迷你帝國，然後才能承擔起自己管理整個中國的宏偉任務。這將是孫的時刻。

在中國，官員從不公開透露自己的野心。等待時機是孫子兵法的重要租戶。但在關起門來的情況下，Sun 積極地行動。他特別關註一位競爭者，一位名叫胡春華的官員，他的簡歷與孫的簡歷相似。胡和孫一樣出身卑微，1963 年出生在湖北省的一個農民家庭。胡並不比孫大六個月。

孫和胡似乎都乘著火箭飛船登上頂峰。兩人都於 2007 年進入黨中央委員會，並且是那屆會議中最年輕的兩名成員。兩人都於 2009 年成為省委書記。兩人都於 2012 年進入政治局。胡是黨的青年團派的產物，也是黨主席胡錦濤的得意門生。因此，他被稱為小胡。很明顯，他和孫楊正在為 2022 年開放的兩個頂級位置進行培養；唯一的問題似乎是誰將擔任黨總書記的最高職位，誰將擔任中國總理的次要職務。

在他多次前往首都的過程中，孫找到惠特尼。他痴迷於胡的迅速崛起。深夜，惠特尼和孫將在北京東邊的一家茶館見面，討論孫如何擊敗胡為第一。

一位雄心勃勃的官員的生活就是經常外出就餐。在北京的許多晚上，孫會參加三場晚宴。5:00 的一個主題是下屬，有請求或需要幫助的人。他們會同意吃早飯，因為他們知道 Sun 很忙，還有其他事情要做。6:30 的第二頓晚餐是為他的上級或政治上的同僚預留的。

在這些聚會中處理重要的政治事務。8:00 的第三頓晚餐是和他覺得更舒服的人一起吃的。當他到達那裡時，他已經相當醉，所以他想要一個可以放鬆警惕的環境。他的主人同意在中國晚餐時間之後的一段時間，因為他們知道他正在醞釀中。10:00 左右，最後一餐後，

段偉紅孫對他們關係的重視。這表明他們是如此友好，以至於他們可以免去用餐的手續，專注於交流的內容：如何幫助孫在中國的政治棋盤上移動他的棋子。惠特尼注意到孫有多麼緊張，當他在晉升中落後於胡幾個月時，他一度變得多麼擔心，以及他多麼想趕上。

在去曼哈頓的旅行中，在孫升到吉林省後，惠特尼和我去位於市中心四季酒店底層的高檔法國男裝店 Zilli。在那裡，我們給孫買一雙漂亮的毛皮襯裡靴子。吉林以寒冷的冬天而聞名，我們想讓孫知道我們在想他。

我們一直在做這樣的事情；我們有一份需要被拋棄的人的內部清單。每次出國旅行都是為我們的聯繫人找到小玩意、加深聯繫並表明我們關心的機會。早在我們交往的初期，惠特尼就曾批評我讓我的思緒閒散。但我改變，接受她的觀點，我們需要把目光放在獎品上，尋找機會為我們在中國共產黨的主人服務。

在吉林，孫的腳幾乎來不及凍結。儘管他在技術上常駐北京，但他幾乎有一半的時間在北京與惠特尼和其他支持者會面。惠特尼經常帶他和張阿姨出去。每次，惠特尼都在幫孫楊一個忙。阿姨也很珍惜晚上的時光，因為孫總是帶著對她丈夫有用的信息來。在我看來，在她的眾多角色中，張阿姨像情報人員一樣為溫總理服務。

2012 年 11 月，孫與胡一起登上政治局，成為中國 25 位最有權勢的官員中的兩位。不久之後，孫被任命為中國二戰時期首都重慶的黨委書記，而胡則在廣東獲得黨的最高職位。他們的星辰冉冉升起。

惠特尼不僅僅滿足於培養中國的車手、騎士、國王和王后。棋子也很重要，她積極為中國強大的助手工作。助理在中文中被稱為 mishu 或「秘書」，可以控制與老闆的接觸，塑造他們的議程，並可以左右關鍵決策。與妻子幫和局長幫一起，助理幫——或稱米書幫——構成中國的第三個權力支柱。

惠特尼對助理有著天然的親和力。畢竟，她的職業生涯始於大學校長的助理。誠然，他在中國並不處於權力的頂峰，但這種關係是相似的。惠特尼教她如何管理。

惠特尼與王岐山的助手之一周亮關係密切，甚至稱她為姐姐。惠特尼花幾個小時在電話裡建議周如何加深與老闆的關係。她會向王岐山詢問周的情況，然後向周提供有關如何更好地完成工作的建議。這些電話通常發生在周作為一名通宵助理監視國際發展的通宵工作時。惠特尼和我會在 9:00 吃完晚飯回家，接下來的三個小時她會和周通電話，描述王對他的看法，他的弱點，他需要改進的地方，以及他應該追求的晉升。有時電話打得太久，我睡著，惠特尼會把談話轉移到客廳，直到深夜。

作為交換，週協助我們進行機場項目。在幾個關鍵時刻，惠特尼說服他打電話給交通部的一名助理，詢問我們需要的批准。週不用說王岐山要發行；他只需要提出這個話題。對方必然會做出反應，就好像王對這個項目有直接利益一樣。像這樣的電話並沒有幫助我

們衝破所有的路障，但他們把另一位政府高級官員的認可帶到我們身邊，讓我們有一個良段偉紅。惠特尼獎勵週的幫助，利用她與溫家和其他地方的關係幫助週在反腐的中央紀律檢查委員會中獲得一席之地。

週並不是惠特尼武器庫中唯一的棋子。2002 年至 2007 年，宋哲擔任溫總理的三名助手之一，是她的成長之路。2000 年，當我和張阿姨段偉紅去英國旅行時，宋是中國駐英國大使館的公使銜參贊。宋帶我們參觀，告訴我們他「想念北京」。這個暗示表明宋正在謀求升職。在段偉紅的鼓勵下，張阿姨安排宋某調回京城，在溫家寶辦公室擔任總理助理，負責管理外事事務。惠特尼對宋很有用，因為她獲得溫對他的看法的第一手資料，並建議他如何更好地為老闆服務。宋還人情；是他安排與紐約生育專家的會面。2008 年，部分由於惠特尼的遊說和張阿姨的支持，宋被任命為中國駐歐盟大使，之後成為外交部駐港首席代表。在香港期間，宋升為副部長，成為高幹。

惠特尼接觸的成功讓我們更加意識到，新中國的機遇將是無窮無盡的，因為我們努力在黨的上下級職位上安置盟友。我開始抱有更廣泛的抱負，而不僅僅是為世界主要機場之一建造物流中心。我開始考慮在中國和海外競爭其他項目的可能性。我還受到啟發，將目光投向商業之外，考慮利用中國的企業家階層作為推動更廣泛變革的力量的前景。雖然處於萌芽狀態，但我和其他資本家的想法開始關注如何在體制內工作以塑造中國的未來。

2003 年，顧問、作家和商人 Joshua Cooper Ramo 向我介紹阿斯彭研究所，我在北京君悅酒店共進午餐時認識他。拉莫正在寫一篇他將在明年發表的名為「北京共識」的論文，該論文認為中國的威權政治體制、精英政府和半自由市場經濟構成一種新的發展模式。世界。拉莫很快就會去基辛格聯合公司工作，這家公司由前國務卿亨利基辛格創立，該公司通過在中國做段偉紅在中國的關係業務的外國人版本來賺錢。

阿斯彭研究所舉辦許多研討會和獎學金，至少對我來說，是一個令人振奮的地方。從一開始，我就是一個好奇的人，尋求新的知識經驗和想法，而阿斯彭讓我充分鍛煉這塊肌肉。它鼓勵自我完善，自從我在上海讀中國哲學家南懷欽的著作以來，我一直接受這種特質，他認為自我反省是充實生活的關鍵。

2005 年，我成為該研究所的一名皇冠研究員。那年夏天，我和大約 20 個人在科羅拉多州呆五天，閱讀和討論哲學文本，而版主則要求我們思考我們的生活。這是自 PalmInfo 失敗以來我第一次有機會反思。然而，這一次，我是從實力的角度這樣做的。我在北京的團隊正在順利獲得建設機場物流樞紐的批准。我充滿樂觀。李培英被捕引發的危機還在後頭。

阿斯彭的經歷激勵我超越自己的職業生涯。如果你擁有一切，你下一步要爭取什麼？促進社會責任？渴望在政治領域獲得一席之地？我在阿斯彭遇到的一位參與者是一名眼科醫生，他在發展中國家做半年的志願服務。另一個講述一個名叫約翰·奧爾德姆的美國人的故事，他於 1983 年從哥倫比亞法學院畢業。不幸的是，約翰在同年 9 月在大韓航空 007 號航班被蘇聯戰鬥機擊落中喪生。奧爾德姆在前往北京的路上在北京大學法學院任教一年。

在他去世後，他的朋友和家人接受捐款，並以他的名義設立一個獎學金，每年都會帶來一名中國法律學者到美國，並派遣一名美國同行前往中國。

當時中美關係處於低谷。我認為中國並不像美國人通常認為的那麼糟糕。他們只需要更好地理解普通中國公民的觀點。我們會議的主持人之一是哈佛哲學教授邁克爾桑德爾。我向他提出在哈佛設立獎學金的想法，以支持研究生學習中國的任何方面——從歷史到考古學、社會學再到政治學。桑德爾同意這個想法。憑藉幾百萬美元的捐款和 2004 年 Shum 段偉紅款的兩位中國企業家。

在阿斯彭，我瞭解到有錢人總是如何參與政治進程。從這個意義上說，中國的制度是一個局外人，剝奪其資產階級對國家發展方向的發言權。但我們這些被認定為資本家的人想要發聲。我們希望保護我們的財產、我們的投資和其他權利。我們想要一個獨立的司法機構，至少需要一個公正的司法機構，根據法律而不是當地黨老闆的心血來潮做出判斷。我們渴望政府政策的可預測性，因為只有這樣我們才能充滿信心地進行投資。作為基督徒的段偉紅也想要更多的宗教自由。至少，她希望中國政府承認，一個中國人可以同時愛上帝和愛中國。

這些目標促使我們和中國的許多其他人為有價值的事業捐款。中國的慈善事業還處於起步階段，欺詐行為令人震驚。因此，段偉紅和我建立自己的工具，為貧困地區的孩子提供獎學金，讓他們可以上清華大學，這是中國最偉大的高等學府之一，該大學於 1911 年由美國政府資助建立，當時是清華學院。我們成立自己的智庫開封基金會，專注於促進中國的非政府部門和公民社會的建設，包括中國共產黨在 1949 年掌權時關閉的獨立慈善機構、研究機構和人權組織. 開封 3 月正式啟動
2007 年，同月平安保險在上海證券交易所上市，極大地增加我們的財富。在段偉紅大洋的資金支持下，開封是中國中央政府批准的第一家民營科研機構。

我們與清華大學的關係有時很緊張。在資助貧困學生時，我安排的獎學金不僅涵蓋書本和學費。我記得我第一次在香港上學時，口袋裡沒有零錢是多麼困難。我想給孩子們四處走動的錢，讓他們有社交生活，不會覺得自己是二等學生。貧困家庭學生最大的兩個問題是，儘管他們學業有成，但他們往往自尊心低，社交尷尬。如果不加以處理，這些問題將阻礙他們的進步。段偉紅和我會見他們並分享我們的經驗。我們也為他們組織郊遊。

清華不習慣捐助者如此參與學生的生活。大學拒絕，因為按每個學生計算，我們的獎學金是學校裡最慷慨的。清華大學的這場辯論引發關於慈善事業的更廣泛討論。

學校的黨委書記是陳曦，他是清華畢業生，1990 年代初曾在斯坦福大學學習兩年。中國的每一所大學都是由中國共產黨管理的，所有大學，就像所有 K-12 學校一樣，都有黨委書記，他們的權力通常比校長、院長或校長要強大得多。中國的政治體制也是如此，黨總書記高於總理；在中國的學校、國有企業和研究機構，黨委書記做主。

陳在清華任教二十年。2002 年任黨委書記，在黨內有堅強後盾。他與當時黨內冉冉升起的新星習近平關係密切。事實上，當陳和習在 1970 年代後期作為學生進入清華時，他

是習的室友。1999 年習近平出任福建省省長時，曾請陳為副省長，但陳反對。陳忠於習，但沒有那麼忠。他是一條大魚
北京; 他為什麼要交換那個去當一個遙遠省份的副省長？

陳高個子，書卷氣十足，魅力十足，可以發揮很大的作用。作為清華的黨組長，他很容易集結學生，而且很有想出標語的天賦。2005 年 10 月，他開始對學生講話時說：「有抱負，進入主流，登上大舞台，做大事，選擇正確的目標，堅持不懈」。陳的中心信息是鼓勵清華學生進入黨的系統並為國家服務。

在他的領導下，清華成為中國最負盛名的大學和政治重量級大學。2000 年代中期，政治局常委的七名成員全部是畢業生，陳先生從未讓任何人忘記這一事實。陳鼓勵學生學習軍事技術，特別是火箭科學，加入中國的軍工聯合體。他在千人計劃中發揮主導作用，這是中國政府為吸引中外頂尖科學家到中國任教和進行前沿研究而做出的一項行動。在加州學習兩年後，他特別熱衷於從加州引進人才。
段偉紅告訴惠特尼和我他是如何利用以前的老師和親戚來吸引美國華人的。清華擁有龐大的校友網絡，陳利用它來造福學校和國家。

由於清華在中央政府的控制下，它可以支付從國外吸引來的傑出科學家的報酬是有限的。因此，陳利用富有的校友和企業來補貼他們的工資。陳喜歡談論他的成功。當我們邀請他去市中心和張阿姨一起吃飯時，他花九十分鐘的兩小時飯來吹噓他是如何「從世界各地「抓到天才」的，他喜歡這樣說。

段偉紅還試圖利用清華的校友網絡。2008 年，她進入陳為培養未來領導者而設立的清華博士項目。惠特尼的班級名單讀起來就像一個有前途的官員的名人錄：習近平的信得過的助手；時任黨總書記胡錦濤之子；總幹事；副部長；一個 130 萬人口城市的黨委書記。惠特尼接受這一挑戰，作為她對更多人脈永無止境的探索的一部分。當然，我們有溫家，但他們不會永遠存在。清華校友網絡是中國最好的校友網絡之一。

惠特尼的課程模仿哈佛大學肯尼迪學院的公共政策執行項目。課程每月舉行四天。惠特尼的論文是關於中國股市的。她是為數不多的真正完成自己論文的參與者之一。其他人委託他們的助手完成這項工作。她是班上的明星，她的同學選舉她的班長。在整個課程中，她的同學鼓勵段偉紅退出商業界並從政。但她堅守多年前在山東立下的誓言。

陳致力於將清華打造成一所擁有人文系的完整大學，以補充其在物理、工程和數學方面的專業。在毛澤東時代，當中國照搬蘇聯模式時，它已經成為一所技術學校，大量生產工程師和物理學家。2000 年代後期，陳獲悉發現一組用墨寫在竹條上的中國古代文字。利用清華校友網絡，陳說服一位富有的企業家在拍賣會上購買這些條帶，並將它們捐贈給清華大學。這些長條構成古代中國最重要的發現之一，其中包括被古代作家引用但長期以來被認為已失傳的文章。

陳帶著惠特尼和我查看位於校園隔離實驗室的文本。他向我們保證，我們只是在胡錦濤主席和他的前任江澤民之後看到他們的第三批外人。

陳在他的使命中招募我們，將人文學科帶回清華。我們的捐款使他能夠吸引來自中國和西方的教授。我們資助中國文學部，並在 2007 年，即我們出售平安股票的那一年，捐贈 1,000 萬美元建造一個 180,000 平方英尺的圖書館，配有屋頂花園和燒烤設施，以鼓勵自由流動的學術辯論。我們於 2011 年在清華百年校慶之際完成該項目。我們對清華充滿信心，並為我們在那裡開展的慈善活動感到自豪。

中國似乎也相信我們。2007 年，孫政才在擔任農業部部長期間，安排我加入中國人民政治協商會議北京市分會。眾所周知，全國政協是統戰部官僚機構的一部分，中共利用該機構來控制中國境內外的非黨分子——從藏族等少數民族到宗教信仰。信眾、企業家、華僑。我被列為香港和澳門的代表，是這兩個地區大約五十名被邀請加入北京市分會的代表之一。

北京分會只比國家一級低一級。會議基本上是一個網絡平台，就像美國的扶輪社一樣，會員資格表明黨認為你是黨影響力的潛在有用代理人。我們一年見面幾次，並被帶到不同的省份進行實地考察，當地人會推動我們投資。在北京舉行的為期一周的年度會議上，當局會關閉我們的公共汽車的道路，並將我們安置在五星級酒店。當局會用現金給我們買機票，考慮到我們大多數香港企業家的淨資產平均超過 1000 萬美元，這對我來說似乎很愚蠢。無論如何，很少有人認真對待這次會議。來自香港的成員經常沒有出現。

我在會議期間對某些事情感到驚訝。一是香港人對中國官員說話的態度。住在北京，每天和中國大陸人一起工作，我知道這是不必要的。但這是香港富人認為他們需要採取行動的方式。這顯示他們對中國的膚淺瞭解，儘管他們是隔壁鄰居。從不同的角度來看，這是黨的官員如何教導世界其他地方給予他們和他們的國家特殊待遇的又一個跡象。

其他發展更令人鼓舞。在我們的小型會議上，甚至在政協的公共論壇上，一些問題很有趣。會議中一些更大膽的中國大陸成員主張在黨內試驗民主，讓黨員在多個黨內高級職位候選人之間進行選擇。人們紛紛抱怨污染——這是中國急於實現現代化的產物。會議開始吸引更多像我這樣對此類問題感興趣的商人和女性，而不僅僅是利用政協來建立聯繫或達成協議。我們開始感覺到，也許政協正在變得重要，有一天可以像全國人民代表大會一樣開始像立法機關的第二院一樣運作，

這種來自政協內部的推動，反映在整個社會中。從 2000 年代初開始，數百名其他企業家也開始像我們一樣支持非政府組織和教育機構。私人資金流入《財經》雜誌等揭秘媒體。人們開始組織公民協會。稱之為公民意識的爆發並不過分。企業家涉足傳統上被視為禁忌的領域。在我們的開封智庫，我們聘請政治哲學家於克平擔任主任，他以 2006 年的著作《民主是好事》而聞名。我們認為餘是一位值得信賴的學者，從體制內部推動合理的政治改革。

我們與海外智庫合作，幫助中國學者瞭解民主制度如何運作以及他們如何制定外交政策。2004 年溫家寶總理訪英時，我們同時組織一次中國社會科學院學者的訪問。我去參加在唐寧街 10 號、英格蘭銀行和議會上院舉行的會議。2006 年，我們資助一個由歐洲前總統羅曼諾·普羅迪 (Romano Prodi) 率領的代表團。

委員會，來中國與中國同行就外交政策進行非正式對話。對外關係一直是中國的第三道防線，但我們依靠溫的助手宋哲指導。我們盡量不越過任何紅線。我們真的相信中國的承諾。我們都進去。

第十三章

回想起來，2006 年機場經理李培英的失踪以及他隨後因腐敗指控被捕本應敲響警鐘，即更廣泛的變革正在進行中。我忽略他們，部分原因是我忙於處理他被捕的後果並試圖保持機場項目的順利進行。

但事後看來，很明顯，李的垮台不僅僅是因為他沉迷於賭博並在百家樂桌上輸數百萬美元。對我的資本家同胞的自由主義傾向感到震驚，中國共產黨從 2000 年代中期開始著手削弱富裕階層，根除我們種植的公民社會的萌芽，並重申黨對中國人的意識形態和經濟控制社會。作為這項行動的一部分，黨力圖支持國有企業，而不利於私營企業。

在李消失在黨的監管之下後，當局任命一位新的總經理。培英當老闆的時候，所有的決定都是他做的。一旦他同意，他的部門負責人就會排隊。當然，他不得不大喊大叫、威脅和哄騙，但他完成工作。李的替代品是一個新系統的生物。事情變得官僚化。一人統治結束，取而代之的是「集體決策」。我們開始不僅要與 GM 打交道，還要與他的下屬打交道。我們被告知我們需要通過委員會。因此，雖然我在順義的工作因我救人而輕鬆，但在機場，我們的另一個合作夥伴，它變得更具挑戰性。

新總經理向我們公司派遣高級員工，以對合資企業施加更多控制。過去有五個人參加我們的合資董事會會議。現在僅機場的兩打官員就出現。他們都有不同的意見。它使管理結構複雜化。在此之前，我做出大部分決定。現在，我讓所有這些人都進來，他們的忠誠不是對合資企業——而是對機場。

人們開始質疑我們作為民營企業家，為什麼能拿到物流樞紐的開發權。無論如何，除我們，沒有人能夠安排順義和機場之間的霰彈槍聯姻。所有的歷史都被遺忘。現在是：這些資本家是誰試圖將本應屬於國有設施的一部分私有化？這種態度不僅限於我們的項目；它感染整個經濟。「國有企業前行，民營企業後退」成為新的流行語，標誌著黨的高層發生轉變。國有企業開始與成功的私營企業進行強制合併。企業家一直是中國經濟增長的引擎，但我們從未被信任。自從 1949 年上台以來，

中國的官僚機構正在發生變化。過去，地方領導人會從隊伍中晉升。李培英已經在機場工作。李平來自順義。但由於他們紮根於社區，中央政府很難控制這些官員。作為集中權力運動的一部分，黨開始從其他地區空降官員。中國的國營媒體對它所謂的「土皇帝」，即無視北京指示的地方大佬進行激怒。但是新的官方品牌帶來新的問題，因為這些角色的到來只是為在搬遷之前只停留幾年。他們尋求快速獲勝來證明昇職的合理性。當然，舊系統有其缺點。有腐敗，骯髒的皇帝通常會像他們的私人領地一樣管理一個地方。但地方官員也瞭解他們的社區，知道需要什麼，不需要什麼。許多人對這個地方有感情，因為他們不想在離開權力並在附近退休時受到詛咒。他們為當地的家人和終生朋友的利益而工作。他們願意專注於長期的遺留項目。由於他們與社區的聯繫，他們可以把事情做好。

段偉紅將機場項目視為一項長期投資。在我們完成項目的第一階段後，我們不想建造和出售。我們想要建立和成長。我們想把我們的模型帶到其他機場。我想我們會在中國和世界其他地方開發機場城市。我參加 2004 年在香港舉行的機場城市世界大會， 2010 年我們在北京舉辦這次大會。我們走遍成都、廣州、深圳和中國各地，以宣傳我們對機場附近的物流、製造、商業和住宅開發的混合願景。我們引起極大的興趣。

但這些變化，一開始是微妙的，後來是無情的，促使我重新考慮。隨著北京的形勢越來越嚴峻，隨著機場官僚機構內部對我們想法的反對越來越多，我的觀點發生變化。我開始相信，在中國，長期的商業模式是行不通的。我開始明白我的一些企業家朋友一直告訴我的：在中國做生意的聰明方法是建立一些東西，賣掉它，把錢從桌子上拿下來，然後再回來。如果你投資 1 美元，你賺 10 美元，你取出 7 美元，再投資 3 美元。但是如果你存入 10 美元，你很可能會失去它。

共產黨似乎越來越受到企業家的威脅。一部分有經濟能力的社會變得更加獨立。像我們這樣的企業家正在推動更多的自由、更多的言論自由，並且朝著不受黨控制的方向努力。黨對我們涉足它控制的水域感到非常不舒服。

採取外交政策。2006 年，我們帶歐盟代表團來華討論歐中關係。會議期間，溫家寶的助理宋哲接到總理熱線電話。電話那頭傳來一個聲音：「你認識沈思明嗎？」 「是的。」宋應道。「你知道他是香港人，不是大陸人嗎？」 那個聲音問道。「是。」宋哲道。電話沒電。宋總結說，安全部門正在密切關注我們的活動。他建議我們將慈善工作的範圍限制在爭議較小的話題上；我們放棄作為我們行動領域的外交政策倡議。

黨還有其他辦法讓我們這樣的人重新站隊。雖然我們曾經敢於認為我們可以組成一支獨立的力量，但黨明確表示，我們仍然只是機器上的齒輪，一個旨在延續黨的統治的大系統中的小螺絲釘。像阿里巴巴的創始人馬雲，或另一家互聯網巨頭騰訊的 CEO 馬化騰這樣的人，雖然表面上擁有無數的財富，但他們不得不為黨服務。很快，中共將通過諸如國家安全立法之類的法律，規定中國所有公司都有義務為國家進行間諜活動。

2008 年胡錦濤和溫家寶總理第二屆執政期間，負面變化開始加速。一個主要的催化劑是全球金融危機。這場危機證實黨內關於中國政治和經濟制度優於西方的信念。

中國政府以大規模刺激措施應對危機，這種刺激措施遠比西方任何嘗試都有效。中國政府通過國有部門分配這一刺激措施，國有部門被責令動用這筆錢。黨沒有試圖說服企業家投資，而是指示國有企業向基礎設施投入資金。黨對國有企業的控制使其能夠應對全球經濟衰退。資本主義國家，尤其是美國所面臨的困難，強化一種強硬的論調，即和平演變為更加開放的社會和經濟將是黨和中國的災難。他們爭辯說，中國需要加倍努力與西方思想作鬥爭，因為這些思想只會削弱中國。民營企業家，幾年前拯救中國經濟的人，現在被描繪成西方影響的第五縱隊。需要重新控制我們和我們的資本。

在機場，我們的合資企業從來沒有黨委。我們當然有一些黨員，但我們沒有讓黨對我們所做的事情有發言權。但從 2008 年開始，我們被要求成立黨委。一旦有黨委，我們就必須重視它的意見。它的存在混淆管理決策。

黨將這些改變強加於全中國的合資企業和私營企業。這讓我很沮喪。我們一直相信中國正朝著好的方向發展。我們看到中國政府一直在加強，並且越來越多地推動黨與國家分離。人們提倡改革和稍微更自由的新聞。沒有人想推翻黨。我們只是想要一個更開放的系統。我們輕輕地推動黨。但在 2008 年之後，很明顯，黨的領導人甚至對輕微的輕推都感到震驚。我們原以為我們的財富可以促進社會變革。我們錯。這是我經歷過的最悲傷的事情之一。

回想起來，我得出的結論是，裁員是不可避免的。當然，分析家可以提出黨倒退的各種原因。2010 年代席捲中東的阿拉伯之春和顏色革命嚇壞中國的領導人。2008 年震撼美國經濟的大衰退幫助共產黨官員說服中國的制度優越，並讓他們有信心在全球舞台上變得更加自信。美國海軍突然意識到中國在南海無中生有地建島，開始反擊，進一步激化黨內本已強烈的反美情緒。

但對我來說，對共產黨的獨裁傾向最有說服力的論據仍然是中國共產黨的性質。黨對鎮壓和控制有著近乎動物的本能。

這是列寧主義體系的基本原則之一。任何時候黨有能力轉向鎮壓，它都會。

當鄧小平在 1970 年代末接任中國領導人時，國家實際上已經破產。鄧小平帶來的經濟變革並非出於對自由市場資本主義原則的信仰，而是出於必要性。為生存，該黨需要放鬆對經濟的控制。即使在 1990 年代江澤民的領導下，中國的國有企業也在虧損，所以像段偉紅這樣的私營企業家對於保持經濟運轉和降低失業率仍然至關重要。但在胡錦濤和溫家寶的第一任期於 2008 年至 2009 年結束後，經過幾十年的兩位數增長，國有企業穩定下來，黨不再像過去那樣需要私營部門。北京還改革稅收制度，因此中央政府分得更大的一塊蛋糕。隨著這些發展，黨不再需要放鬆對經濟乃至社會的控制。資本家變得更多是一種政治威脅，因為我們不再需要成為經濟救星。黨可以再次收緊控制。

李培英案讓我開始思考，或許卸載機場項目是個好主意。消失近兩年後，李培英在國家的監管下浮出水面。他被指控賄賂和貪污高達 1500 萬美元，並於 2009 年 2 月被判有罪並被判處死刑。在上訴敗訴並退還大部分錢後，李於 2009 年 8 月 7 日被處決。

李培英的致命錯誤是說得太多。一般來說，如果你在中國因腐敗被捕，你應該閉嘴。中國共產黨的功能就像黑手黨；它有自己的 omertà 代碼。但是，有人告訴我，李培英透露他與中國高級官員的所有往來。他的證詞涉及到黨的最高層，包括中國前中共中央總書記、國家主席江澤民的家人，處理調查的人不知道如何處理。李也缺乏與系統的血液聯繫，而這本可以挽救他的生命。就在李於 2009 年 8 月將一顆子彈擊中腦後的一個月前，另一名官員、中國石油化工集團公司前董事長陳同海被判犯有腐敗罪，涉及 2800 萬美元——幾乎是李被指控的兩倍。除陳沒有被處決。他的父親陳偉達曾是革命前上海的主要地下共產黨領導人，1949 年後擔任領導職務。我們被告知，陳的母親直接向戰前也活躍於地下黨的江澤民請求寬大處理. 對兩名腐敗官員的這種截然不同的待遇是事情進展的明顯跡象。紅色貴族被判入獄；平民中一顆子彈。對兩名腐敗官員的這種截然不同的待遇是事情進展

的明顯跡象。紅色貴族被判入獄；平民中一顆子彈。對兩名腐敗官員的這種截然不同的待遇是事情進展的明顯跡象。紅色貴族被判入獄；平民中一顆子彈。

2010 段偉紅，我和惠特尼完成機場項目的第一階段，重新開發 500 萬平方英尺。我們原本計劃花費數年時間完成該項目，最終將其規模擴大兩倍。我們處於令人羨慕的位置。我們仍然為新倉庫保留大量土地。這些倉庫可以不受限制地進入跑道。我們認為隨著機場貨運量的增加，我們可以擴建項目的其餘部分。

但作為處決裴英的後果的一部分，我們不僅要處理一個新的 GM，而且海關在機場換 3 次頭，我們順義的一些盟友也退休。

隨著官僚機構對私營企業變得敵視，並且當我看到我需要更多地喝酒和閒聊以建立更多關係以重新製作車輪時，我決定退出。

2010 年，我們與幾家公司開始談判出售我們的股份。其中兩家公司是中國國有企業。第三個是 Prologis，這是一家國際房地產投資信託公司，它是在機場奧德賽開始時向我提供低價報價的公司之一。段偉紅和我就這筆交易爭論不休，因為我無意出售給國有企業，而惠特尼則相反，認為她對與國有企業的談判過程有更大的影響力。我渴望商業交易的透明度，因為如果你與一家國有企業達成交易，中國政府可能會在幾年後一直追捕你，謊稱你收到虛高的價格（因此被盜的國家資產），然後把你扔進監獄。最終，惠特尼尋求的交易沒有通過，儘管兩名中國買家的出現確實有助於推動 Prologis 的交易。2011 年 1 月， Prologis 買下我們在合資企業中的股份，為我們帶來近 2 億美元的利潤。

對我來說，機場是關於中國系統運作方式的無價教育。我的一個朋友開玩笑說，我剛完成第一階段，我就已經成佛。

在段和我賣掉我們的股份後，我開始遊說她做兩件事。首先，我們需要通過海外投資來分散風險。我知道中國共產黨的歷史，知道 1949 年共產主義革命後，黨怎麼沒想到沒收財產，包括我祖父的房子、他的律師事務所和我家的土地。黨在 1979 年才開始容忍私有財產，但黨給它的可以拿走。

數以千計的中國富人將錢投向國外。我認為我們應該跟隨他們。惠特尼不情願地同意讓我在倫敦開設辦事處，探索對奢侈品品牌、比利時巧克力、法國水晶和意大利羊絨的投資。但她不是認真的。我們的大部分資金都留在中國。

其次，我認為我們應該開始在公開市場上競爭中國的項目，結束對關係和借殼關係交易的依賴。中國正在推行土地公開拍賣；這個過程變得更加透明。像 SOHO 中國這樣的成功公司在這個領域經營並繁榮發展，贏得合同的基礎是他們的投標，而不是他們的關係。我建議，讓我們去和那些公司競爭吧。在 Great Ocean，我們組建一支優秀的團隊。我相信我們能贏。

惠特尼不同意。公開市場讓她害怕。她以前從來沒有這樣做過。她非常相信她的關係網絡可以促進我們的業務。她想繼續按照舊規則在中國棋盤上下棋。如果我們公司在與其他企業的公平競爭環境中取得成功，那對她來說意味著什麼？她認為自己的角色總是讓

Great Ocean 處於內部軌道。但是如果 Great Ocean 不需要內部賽道並且可以在沒有她的情況下贏得比賽呢？

有段偉紅到一個我們可以服務的新守護者。而且她一直在尋找新的人。2008 年，張阿姨安排一個叫習近平的中國新晉官員吃飯。他剛剛被任命為中國副主席。張阿姨帶著段偉紅作為第二雙眼睛和耳朵來衡量這個冉冉升起的新星。我待在家裡。在這樣的晚宴上，每個人都需要有一個目標。我不是這個練習中建立另一種關係的必要參與者。

習近平帶來他的第二任妻子彭麗媛，彭麗媛是一名來自解放軍的迷人歌手，擅長動人的愛國歌曲，在明星型態上有點類似於美國鄉村音樂天才多莉帕頓。習是共產主義革命家習仲勳的兒子，他是中國紅色貴族的成員。習近平的父親是鄧小平的重要盟友，也是 1980 年代經濟特區的關鍵人物之一，為中國出口繁榮奠定基礎。

習近平曾在福建省的多個政府和黨組織工作十七年。雖然在大規模走私醜聞發生時他就在那裡，但他並沒有受到牽連。習近平還曾在中國民營經濟的引擎之一浙江省擔任黨內高級職務。

2007 年，習近平在一次揭露中國政治制度的事件中取得重大突破。一年前，上海市委書記陳良宇因涉嫌濫用該市公共養老基金數億美元的腐敗調查而被免職。然而，陳的垮台實際上與腐敗無關。這是一個偽裝成刑事案件的政治熱門工作。這是因為陳拒絕宣誓效忠中國當時的中共中央總書記胡錦濤。陳是胡的前任江澤民領導的上海幫的主要參與者。 2002 年胡錦濤接替江澤民出任黨委書記時，江澤民拒絕放棄所有黨內職務，在中央軍委主席的位置上又多留兩年。江還和他的親信擠滿政治局常委。幾年來，江的手下佔據九個席位中的五個，防止胡未經江的同意而做任何事情。因此，2006 年，當胡的忠臣看到有機會推翻著名的江忠臣陳良宇時，他們出手。

2006 年 9 月，陳被迫下台後，上海市長韓正接替他的職務。張阿姨告訴我們，韓剛上任幾個月，就有人發現他的一名家庭成員在澳大利亞的銀行賬戶中藏匿超過 2000 萬美元。黨也不能清洗韓，因為如果其黨委書記和市長相繼被趕下台，對中國這個主要金融中心的穩定是不利的。張阿姨告訴我們，當習近平被任命為上海市委書記時，韓正被允許回到原來的市長職位。韓正的罪孽也將得到寬恕；他於 2017 年加入政治局常委，並被任命為副總理，表明在中國，政治聯盟和忠誠勝過一切。

事實證明，習近平搬到上海是偶然的，即使不是決定性的，也有助於他登上高層。這讓他有時間接近江澤民，到 2007 年底，在江澤民的支持和胡錦濤的同意下，習近平加入政治局並搬到北京。那時很明顯，他是兩名官員之一，另一名是北京大學畢業生，名叫李克強，當胡計劃被罷免時，他們正在爭相接替胡錦濤成為中國共產黨 2012 年 的下一任總書記。

令段偉紅驚訝的是，在與習共進晚餐的過程中，他讓妻子代言。他坐著看起來有點不舒服，偶爾會露出尷尬的笑容。段偉紅說她沒有和習或彭點擊。桌子上沒有漣漪。段偉紅

向來善於尋找落腳點，尤其是與高級官員的妻子。但彭沒有提供。習近平已經獲得偉大的地位，他和他的妻子受到戒備。

段偉紅國。我們許多朋友和聯繫人的共識是，他甚至都不是天才。與習父親關係密切的毛澤東前助手李銳回憶起幾年前與習的會面，抱怨他沒有受過教育。無論如何，習近平將被證明是一個精明而冷血的政治鬥士，並成為中國一代人中最有權勢的黨總書記。

我們社交圈的普遍共識是，習近平會遵守中國的既定規則。惠特尼相信，在習近平的領導下，我們能夠繼續玩弄關係的遊戲，就像胡錦濤執政時一樣。

惠特尼和我之間在分散風險和在公開市場競爭方面的分歧隨著時間的推移而加劇。我得出的結論是，惠特尼對擴展業務有很深的不安全感。她擔心如果我們不再依靠她的人脈在中國贏得合同，她就會變得無關緊要，我可能會變得過於獨立。

由於這些擔憂，她在我認為她應該放鬆控制的確切時刻尋求更多地控制我的言行。在我們的關係開始時，我壓抑自己想要掙脫的慾望，並試圖在惠特尼的腳下學習。但我在生活中越成功，我就越想制定自己的規則。一旦我們在北京取得成功，我自然而然地認為我們可以挑戰中國其他地區和世界。惠特尼拒絕，因為錢在她的名下，我不得不跟著。我不情願地這樣做。

第十四章

惠特尼在中國有很多機會做非凡的事情，她希望我們加倍努力，繼續潛入黨的高層，培養更多的紅色貴族。其中一位成員是李伯坦，他的英文名字是大衛。他是政治局常委賈慶林的女婿。

從 2003 年到 2013 年，賈老人主持中國人民協商會議，並進一步主持黨的統戰部，領導黨努力控制社會的所有非共產主義分子，如少數民族、宗教團體和企業家. 正如我之前提到的，多虧孫政才，我才獲得北京市政協的一個席位。

大衛的岳父留著光滑的後發、圓圓的臉頰和寬大的肚子，是一個快樂、善於交際、笑容輕鬆的人。他所謂的腐敗也是傳說中的東西。在 1990 年代初擔任福建省副省長、省長和當時的省委書記（位於香港北部和台灣對面）期間，有傳言稱賈老爺子教唆一個大規模的走私企業。這是一場規模宏大的走私，涉及數千輛外國汽車、數十億外國香煙、成噸外國啤酒，以及中國六分之一以上的石油進口，都通過福建沿海的軍港流入中國。

賈老的妻子（和大衛的岳母）林有芳在整個走私活動中擔任福建省最大的國有進出口公司的總裁。有人告訴我，1999 年醜聞爆發後，曾經是黨的社會風雲人物的林友芳，害怕她和她的丈夫被捲入調查中，以至於精神崩潰，失去說話的能力。 ，並在北京住院多年。儘管如此，林和賈都沒有被起訴，這證明在中國這不是你可能做什麼，而是你認識的人。

江澤民總書記從 1960 年代兩人在機械工業部工作時就認識賈老。蔣不僅保證家族的安全，還提拔賈老。

1996 年，江將賈老先生帶到北京擔任副市長。次年，賈成為市長。2002 年，賈躍亭升任中央政治局九名常委之一。2007 年江從常委卸任後，賈老又繼續擔任江派政治派別代表。賈將任職到 2012 年。很明顯，段偉紅

大衛身高 6 英尺，擁有一個成功的中國商人的專利大肚子。他穿得很瀟灑，但很隨意。他喜歡和北京的人群一起出去玩，與藝術家、歌手、導演以及中國紅色貴族的兒女們交朋友。

大衛顯然是靠著岳父的關係發大財。他在眾多公司中擁有大量股份，主要是通過他在北京的控股公司兆德投資公司持有的。2009 年 12 月，大衛開設「茅台俱樂部」。當時好像每個有錢人都想擁有一個私人會所，然後在北京、上海、廣州都像野草一樣萌芽。自由裁量權是一個目標；在私人機構裡，你可以切斷政治和商業交易，沒有人會知道你在會見誰，他們也無法傾聽。此外，共產黨皇室成員羞於在公共場合炫耀他們的財富，但喜歡在信任的人中這樣做朋友們。一個私人俱樂部允許他們在閉門造車。最後，在許多情況下，私人俱樂部最好的一點是你可以在國有財產上開設俱樂部，利用政府擁有的資產謀取個人利益。談論低開銷。

大衛將他的俱樂部設在北京市中心一條綠樹成蔭的街道上，靠近紫禁城，在一棟顯然屬於北京市政府的傳統四合院內，這一安排似乎因賈老曾擔任市長和黨委書記而有所緩和。北京的。

走進茅台酒會，你會看到一張精緻的桌子——直徑超過二十英尺——由一棵黃色開花的梨樹的樹乾製成，這是中國最有價值的木材之一，幾乎已經滅絕。桌面上，木紋波紋紋路，宛如幽靈在金色畫面中翩翩起舞。在桌子後面，寬敞的入口通向庭院和私人餐廳。俱樂部裝飾著無價的古董，或者至少是優質的假貨，散發著大衛和他周圍人培養的東方精緻風格。

大衛的一大賣點是他與貴州茅台公司的反向渠道，該公司是茅台酒的蒸餾商，是中國商界精英的首選飲品。大衛甚至在公司董事會中佔有一席之地。這種聯繫顯然是在賈老先生的協助下建立起來的，賈老先生作為黨的統戰部部長，觸角深入中國所有以藏族和維吾爾族等少數民族為主的地區。茅台酒在貴州省蒸餾，苗族是居住在中國西南部山區的山地部落，在越南、老撾和柬埔寨設有分支。[一世]

大衛告訴我，他鎖定公司每年發行的 10 年陳年茅台酒的三分之一。大多數在中國銷售的陳年茅台酒幾乎不含一滴真正的老酒。大衛可以接觸到真正的東西。

茅台是中國的國酒。每個人都買特殊的年份來炫耀。對中國人民解放軍、國務院和警察來說，都有一個年份。有些瓶子的價格為 125,000 美元或更高。茅台鑑賞家的姿態讓人想起美酒愛好者所表現出的勢利和獨門絕技。「你帶上 82 年的拉菲，我會用 69 年的來反擊。」茅台酒也不例外。

大衛用紅瓶賣他十歲的茅台酒。我們稱它們為「紅頭髮」，或「紅毛」，這是對「茅台」一詞的一種演繹。我們圈子裡的人從來沒有在正規商店接觸過茅台。中國的假冒行業偽造一切：尤其是茅台酒。中國的私酒商非常擅長裝瓶仿茅台酒，以至於普通中國人會去海外購買他們的茅台酒，他們相信可以依靠外國商店來儲存真正的茅台酒。

那些想要獲得大衛珍貴的「紅頭髮」的人必須加入茅台俱樂部。會員費用為數万美元。但是，就像獲得北京梳妝台需要熟練使用關係一樣，僅靠金錢並不能保證茅台俱樂部的一席之地。大衛必須對你進行審查，鑑於申請人必須是重要人物，會員資格很快成為北京最受追捧的會員之一。中國的一些頂級大亨也在董事會中。有鳳凰衛視董事長劉長樂，鳳凰衛視是一家總部位於香港的私人媒體帝國，大肆宣傳親北京。此外，還有中國最大的國有企業中信集團董事長孔丹和科技巨頭阿里巴巴的創始人馬雲。有一次我走進俱樂部，遇到一個面貌煥然一新的男孩，他自稱是阿爾文。後來才知道，他是江澤民黨總書記的孫子江志偉。阿爾文在 20 多歲時繼續創立一家價值 10 億美元的私募股權公司。

在經營俱樂部 18 個月後，大衛向我提出段偉紅是對討好權力感興趣，鼓勵我培養大衛。惠特尼和我同意成為葡萄酒俱樂部計劃的天使投資人。我與大衛分享我對葡萄酒的瞭解。大多數時候我只是給他塗黃油。大衛會對一個特定的年份贊不絕口。不管它的品質如何，當大衛稱讚它的酒體、單寧和風土時，我像搖頭一樣點頭。

大衛和我開始尋找葡萄酒俱樂部的位置。一天，我們在中共總部中南海北門對面的北京北海公園散步。我們正在考慮「借用」公園裡的一座建築的想法，並四處看看它是否適合翻新。再利用國有資產供私人使用的又一個例子。

當我們繞著設施盤旋時，大衛注意到有人大步朝我們走來。戴著金屬絲框眼鏡，深藍色西裝，不繫領帶，很有中國官員的氣質。「我的上帝，」當男人走近時，大衛說道。「是孟部長。」　孟建柱是公安部部長，中國的最高警察，他出去吃完飯。我們像兩個小學生一樣逃離現場。「這裡沒有葡萄酒俱樂部，」當我們匆匆離開時，大衛喃喃自語。沒有人想和孟部長有交集。

我把我的管理團隊借給大衛，讓他制定商業計劃。像許多紅色貴族一樣，他沒有一個好的員工。他真的不需要一個。他靠人脈賺錢，以獲得內部交易或兜售他因自己而獲得的東西。他用賈老爺子買茅台，有保證的市場。一時間，大衛投資公司最大的資產就是位於北京東側建國門外大街的地標友誼商店大樓。有傳言說大衛在岳父的幫助下獲得這棟建築，他安排它的原主人出獄。出獄後，商人將大樓轉給李大衛。大衛的公司還贏得在北京周圍無處不在的公交車站上銷售廣告的獨家合同。那是印鈔的許可證。後來，大衛將投資電動汽車技術，從一家名為 Canoo 的美國公司分得一杯羹。

雖然大衛不是天生的紅色貴族，但他嫁給貴族並接受貴族的一些怪癖。他留著濃密的椒鹽色頭髮，剪成平頭，這是對黨的軍事根源的回歸。當你進入他的辦公室時，他會為你提供茶和雪茄。雪茄必須是古巴雪茄，這是對世界革命的一種憤世嫉俗的點頭。茶總是來自云南省的陳年普洱茶，以反映他渴望的文化真實性。在室內，大衛穿著白色鞋底和白色

襪子的黑色棉拖鞋，反映老北京胡同里男人的傳統。流行的鞋類包含一個問題。解碼後，它說：「我們的祖先在中國古代就穿著這些鞋子。是你的嗎？」

2011 春天，段偉紅建議我們帶大衛李和他的妻子賈強去歐洲給他們一個葡萄酒速成班。他喜歡這個主意，並邀請另外兩名潛在的葡萄酒俱樂部投資者和他們的妻子一起參加。第一個是中國最大的房地產開發商恆大集團的首席執行官許家印，他的兒子在我安排的關於家庭財富的研討會上打瞌睡。第二個是餘國祥，一個愛說髒話的建築公司大亨，綽號小寧波，因為他個子矮，來自上海南部的港口城市寧波。我們都在考慮每人投資 500 萬美元來建立俱樂部的葡萄酒收藏並讓俱樂部運轉起來。

我不知道大衛和他的妻子賈強以前是否去過歐洲，但他的女兒茉莉花肯定去過。2009 年 11 月，Jasmine 身著一襲及地卡羅萊納 Herrera 禮服，出現在 Hôtel de Crillon 於巴黎舉行的年度首秀舞會上。一張新面孔的照片登上巴黎 Vogue。Jasmine 後來就讀於斯坦福大學，然後在巴拿馬文件中被確定為兩家在英屬維爾京群島註冊並專門從事投資和諮詢的離岸投資實體的唯一股東。蘋果好像離賈老爺子的樹不遠。

我們歐洲中介的第一項業務是運輸。到這個時候，段偉紅已經習慣乘坐私人飛機，她和我已經加入購買價值 4300 萬美元的灣流 G500 的等候名單。我們推薦一架噴氣式飛機。大衛同意，但補充說，為方便起見，也許我們應該拿三個。2011 年 6 月，我們——四對夫婦——啟程前往巴黎。

我們原計劃乘坐三架噴氣式飛機旅行，但在最後一刻，其他人決定要打牌。我們仍然乘坐另外兩架飛機；他們只是跟著空。臉在這裡發揮作用。「如果你有一架私人飛機，那麼，我也必須擁有一架。」 此外，作為中國人，你永遠不知道，也許會出現一個商機，我們中的一個人不得不早點趕回去達成協議。

在船上，當我們的妻子聊天和品嚐壽司時，我們玩斗地主，這是一種流行的中國紙牌遊戲，起源於 1950 年代初期共產黨中國殘酷的土地改革運動。經過多輪競標，第一個出完所有牌的人——「殺地主」——獲勝。我對賭注感到驚訝。我不是一個有成就的賭徒，我是一個不情願的參與者。我在那條腿上掉 10 萬美元。我比擔心更尷尬。像這樣的男人賠錢實際上可能對生意有好處。誰不歡迎一個心甘情願的傻瓜？我知道他們總是會邀請我回來，為我提供一個加深個人聯繫的機會。

在牌桌上，話題轉向生意。餘國祥顯然曾數次與法律糾纏不清。據報導，他「借」給浙江省一位官員 50 萬美元，以贏得一份 12 億美元的合同，在杭州市周圍修建一條高速公路。該官員最終因貪污罪被判處無期徒刑。已發表的報導和美國外交電報也將餘與 2003 年上海國有養老基金的一筆可疑貸款聯繫起來，這筆貸款使他能夠以 1.5 億美元的價格購買上海靜安希爾頓酒店。

大衛敬酒於和他的法律衝突，宣稱「在今天的中國監獄是現代版的黃埔軍校。一個沒有坐過牢的中國商人甚麼都沒做。」 對我來說，這是一個非常驚人的主張。黃埔軍校曾經是中國版的西點軍校，這是一個神聖的機構，1920 年代和 1930 年代中國第一代現代軍官在這裡接受培訓。把一個商人的刑期等同於一個愛國的中國學員完成的軍事教育是褻瀆

神明的。你會認為在這些圈子裡做時間是一個污點，而黃埔會受到尊敬。但這裡是中國第四位最有權勢的政治家的女婿，他崇尚刑事監禁。其他人都鄭重地點點頭，碰杯，喝一口克魯格香檳。雖然我對大衛的膽量感到非常驚訝，但我並不特別擔心。段偉紅和我在交易中一直很小心，以保持在法律範圍內。

段偉紅 指示我為樂隊演出，我們一抵達我們的第一站法國，就開始。2011 年 6 月 10 日晚上，我在巴黎最古老的餐廳之一 Pavillon Ledoyen 組織一場晚宴，該餐廳位於香榭麗舍大街以東的花園中。我告訴我的客人，在這座城市的第 8 區，拿破崙第一次見到約瑟芬的地方是這裡，決鬥者們在附近的布洛涅森林相互射擊後來到這裡舉行盛宴。

從三個側面，餐廳透過裝飾著白色窗簾的寬大窗戶可以看到修剪整齊的場地。桌子上鋪著白色桌布和銀色餐具，閃閃發光。那天晚上的客人包括一些法國夫婦、沙特王子、德國工業家、一桌日本商人和一些穿著不便的美國人。我們被領進一個私人房間。廚師 Christian Le Squer 在烹飪界享有盛譽，他從提供快餐到拖網漁船上的水手，再到成為米其林星級廚師。

我邀請一位法國朋友弗朗索瓦，他擁有法國最大的 1960 年前葡萄酒私人收藏之一，這在一個品酒愛好者的國家絕非易事。我請 François 與 Le Squer 主廚一起策劃這頓飯，因為我想向我的朋友們展示法國人對待他們的葡萄酒是多麼的精緻，以及他們對美食體驗的關心。中國的共產主義革命粉碎我們與中華帝國著名的工藝和鑑賞力的聯繫。這是我讓我的旅伴接觸傳統之美和一些真正美酒的方式。

除羅斯柴爾德家族私人收藏的三款香檳和一瓶酒外，弗朗索瓦還設計對六款拉菲酒莊年份酒的垂直品鑑，所有年份都是大酒瓶，從 1900 年份開始，然後是 22 年份、48 年份、61 年份， 71 年和 1990 年。廚師 Le Squer 將這些搭配烤鯔魚、紅燒比目魚、春羊肉和煙熏鰻魚吐司，最後是柑橘冰糕。僅葡萄酒一項就超過 100,000 美元，我們吃喝好幾個小時。是的，這是炫耀性消費，但對段偉紅和我來說，這是有目的的炫耀性消費。

在中國，政治是致富的關鍵，而不是相反，李大衛在政治上融入這個體系。段偉紅和我在那裡建立聯繫。段偉紅總是可以使用她棋盤上的另一個棋子。段偉紅和我都對大衛的妻子賈強感到驚喜。
儘管她有黨的血統，但她很隨和，平易近人。

段偉紅特別專注於提升我們的個人品牌，並完善我們作為夫妻如何將自己與人群區分開來。她扮演一個通向東方的女性角色，是中國學習的縮影。我扮演一個進入西方及其生活方式的人的角色。在歐洲，我為我們的團隊打開通常會被鎖上的門。為突出我對中國以外世界的瞭解，我策劃這次旅行的每一步。為什麼要留在這里而不是那裡？為什麼要在這裡吃飯和購物？為什麼喝這個而不喝那個？我有答案。從這個角度來看，當晚的價格是演出的一部分。

巴黎之後，我們前往波爾多參觀屬於羅斯柴爾德家族的莊園。我在早期去歐洲旅行時，在參與我的家族遺產項目時認識羅斯柴爾德家族的這個分支。在莊園裡，70 歲的紐約出生的家族後裔埃里克·德·羅斯柴爾德 (Eric de Rothschild) 和他的妻子瑪麗亞·比阿特麗斯

(Maria-Béatrice) 招待我們共進晚餐。銀行家、葡萄酒商、慈善家，埃里克是一個多才多藝的人。那天，埃里克穿著一套剪裁精良、顯然深受喜愛的西裝，上麵點綴著補丁，不僅僅是肘部。我的同伴們都驚呆。另一個教學時刻。我對我的旅伴觀察到，這是老錢風格。過去，它是一套量身定做的西裝。它已經持續很多年，但埃里克不願放棄，小心翼翼地對待它。對一群略顯粗俗的中國暴發戶來說，

波爾多之後，我們沿著地中海飛往蔚藍海岸。房地產開發商徐　佳音想看看船。徐是白手起家的人，1958　年出生在河南農村的一個村莊。徐的父親和我父親一樣是一名倉庫工人。他的農民母親在他八個月大的時候就去世，他由祖父母撫養長大。二十歲時，徐在中國南方的一家鋼廠工作。

徐升為該廠的總經理。1980 年代後期，工廠私有化後，徐退出。在代工廠工作很危險，徐已經組建一個強大的團隊。他說服團隊和他一起離開並進入房地產開發。

那是在 1992 年，也就是中國最高領導人鄧小平前往中國南方城市深圳重振經濟改革和緩和領導鎮壓 1989 年 6 月天安門廣場附近民主抗議活動的強硬派的那一年. 徐和他的團隊在房地產開發浪潮高潮時抓住它。到我們在歐洲時，他已經賺數十億美元，向中國新興的中產階級出售公寓。

我認為，徐的拉攏關係的技巧比我們更禿頭。段與徐和張阿姨在北京出去吃飯的一天后，他邀請惠特尼去一家珠寶店，並提出要以超過 100 萬美元的價格給她買一枚戒指。惠特尼拒絕，因為她知道她將來必須以某種方式為此付出代價。徐然后買兩個完全相同的戒指。顯然，他們不是為他的妻子。在中國，有幾種方法可以引起當權者的注意。徐最喜歡的方法是贈送貴得離譜的禮物。

徐想去看看一艘停靠在法國南部海岸的價值 1 億美元的遊船。這艘船屬於一位香港商業大亨（也價值數十億美元）。和李大衛一樣，徐有興趣開設自己的私人會所，但徐認為，一家水上場所會比大衛這樣在北京小街上的場所更隱蔽。徐設想一座漂浮的宮殿，供中國沿海的官員享用美酒佳餚，遠離中國反腐警察和新生狗仔隊的窺探。

它告訴你關於那個特殊時期的一些事情，我們沒有人被 1 億美元的價格標籤所壓倒。在這些噴氣式飛機上扔這種錢已經成為，如果不是例行公事，至少不是完全不尋常。但是當我們到達碼頭並看到這艘船時，令我印象深刻的是裝飾的謙虛。毫無疑問，這是一艘巨大的船。要做到這一點，你需要一打廚師、女僕和服務員。但是對於 1 億美元，你會期待更多的優雅、懸垂的枝形吊燈和鑲嵌木頭的類型，幾年前我在香港與我父親和他的老闆第一次乘坐勞斯萊斯時讓我著迷。「這就是你一億美元的全部收入嗎？」 我問。不用說，徐沒有買這艘船。

在旅途中，我們一行人對歐洲的歷史或文化幾乎沒有表現出什麼好奇心。我的同伴是中國第一代富人中的一員：像徐這樣的白手起家的企業家；像小寧波這樣的頑固的開發者；以及像李大衛這樣的共產主義貴族成員。勇敢得到回報。入獄是一種職業危害。教育不是必需的。像他們這樣的人對博物館裡的名畫不感興趣。他們都想在世界上留下自己的印記。不管怎樣，是時候去購物。

繼法國里維埃拉之後，我們將目光投向米蘭。我們男人躲在寶格麗酒店，而我們的妻子則在米蘭的時尚區 Quadrilatero della Moda 瘋狂消費。他們就像鬥獸場的角斗士，爭奪誰買得起什麼。我從沒想過購物是一項血腥運動，但我知道什麼？在準備回國的米蘭機場，他們的增值稅退稅處理花三個小時，因為他們花太多錢。與此同時，我被叫回貴賓休息室的牌桌。這次我掉 20 萬美元。幸運的是，從來沒有人要求過這些債務。

在回家的路上，我斜倚在歐亞大陸上空三萬英尺的皮革桶形座椅上，回想我們的生活走過的奇妙歷程。「就在幾年前，」我大聲沉思，「我們很幸運能騎著 Flying Pigeon 自行車四處騎行。現在我們在私人飛機上。用不到一生的時間，從那裡到這裡，足以讓你頭暈目眩。」 其他人點點頭。回到中國後，段偉紅和我認為成立葡萄酒俱樂部的時機還不成熟。

張阿姨也喜歡旅行，我和段偉紅在她丈夫在任期間為她安排旅行。「老頭子一退休，就不讓我出境，」張阿姨曾說，「有機會我還是出國旅遊吧。」 黨禁止大多數退休的高級領導人出國，這是中國制度的一個特點。例如，前總理朱鎔基被禁止在哈佛擔任訪問學者。在其他國家，前任高級官員經常扮演有用的幕後角色，在討論妥協、浮動提案和引導現任官員無法做到的批評方面發揮作用。但是，一向痴迷於全面控制的黨已經關閉這條道路。

路上，張阿姨氣勢洶洶。我們帶她去阿根廷的潘帕斯草原、新西蘭的峽灣、澳大利亞的內陸地區、法國盧瓦爾河谷的城堡，並在短途旅行到瑞士，在那裡她消失在獨家水療中心進行長壽治療。

在一次冒險中，我們於 2007 年飛往蘇黎世，我開車帶張阿姨穿越半個國家來到日內瓦湖岸邊蒙特勒和沃韋之間的 Clinique La Prairie 水療中心。
她預約整容和注射羊胎盤，以抵禦年老的滄桑。我為她辦理登記手續，並在水療中心的候診室坐下來。一隊身穿浴袍的婦女，臉上裹著紗布，遊行。幾個小時後，張阿姨也出現類似的繃帶，我們回到酒店。

幾天后，繃帶脫落，張阿姨根本不理會耳朵周圍明顯的切口痕跡，準備上路。她比我的企業家朋友更渴望生活。她設定一個艱苦的步伐。

5:00，她在一家五星級酒店的套房裡起床，帶著從北京帶來的電飯煲走進餐廳迎接新的一天。在歐洲服務員一臉茫然的注視下，她準備粥，用隨身攜帶的醃菜調味。六點多，早餐準備好，張阿姨派一個手下叫醒我們。睡覺或訂購西式早餐是禁忌。對我來說，這尤其痛苦。我喜歡我的羊角麵包。

一群奇怪的衣架附在張阿姨身上。前廠長黃總隨處可見；我們從來沒有發現他潛入張阿姨的房間，但每個人都認為手帕正在發生。另一位自稱陽光的傢伙也陪伴著我們。

早餐結束，7 點 30 分，我們在路上，乘坐一輛載有中國司機的大貨車，馳騁在歐洲鄉村。張阿姨也不是博物館人，但她喜歡戶外活動。從清晨到晚上 9:00，她不停地走。對於午餐或晚餐，我不得不找一家中餐館，這在瑞士的鄉下或阿根廷的牧場國家通常是一個挑戰。

對我來說，這是一種狂熱的旅行方式。我把張阿姨安排在歐洲最好的酒店，並為她找到一些最好的餐廳。我通常每晚花一千多歐元買一張床，但我們從來沒有在房間里呆過一段時間，很少在最好的餐館吃飯，我們幾乎在黎明時分出門。

張阿姨從來沒有帶著中國保安人員旅行。在我們看來，我們訪問過的國家的安全部門並不知道她是誰。在去新西蘭的峽灣旅行中，當我們和一群西方遊客欣賞風景時，張阿姨喝下一杯方便麵，我們竊笑起來。那些人不知道，旁邊那位啜泣的老太太是中國總理的夫人。

---

i. 在西方，苗族被稱為苗族。

第十五章

在運氣是大多數財富的核心之前，我已經寫過。段和我在平安 IPO 中碰上幸運。然後我們有另一個。

李培英在擔任機場負責人的早期，就與一家大型國有企業北京旅遊集團簽署一份諒解備忘錄，以購買首旅集團在北京市中心舉辦的酒店。李想重新開發該場地，並將北京首都國際機場集團總部設在市中心。這本來是一個龐大的虛榮項目，但它從來沒有去任何地方。我們在機場的合資企業大約一年後，李培英告訴我這筆交易。

李說，他不再對在現場建房感興趣。我不知道，但李幾乎一直在接受中共中央紀律檢查委員會的腐敗調查。因此，很自然地，他為機場集團設立第二個總部的夢想——就在他最喜歡的壽司店的拐角處——已經落空。

我問李，我們的合資企業是否可以從機場購買這個項目。他認為這是個好主意。我們向北京旅遊集團提出這筆交易。

位於北京市朝陽區的遺址沿著亮馬河綿延五百碼，當時這條河是一條惡臭的水道，冬天結冰，春天是有毒藻類氾濫的地方。花都大酒店是一家有點破舊的四層三星級酒店，擁有一個令人驚訝的好食堂，位於該網站上。

我們讓獨立審計師對土地進行評估，並通過機場和北京旅遊集團的黨委進行評估。段和我不知道房地產價格將走向何方，但我們對事情正在向好的方向發展感到樂觀，我們打算盡可能多地控制土地。雙方就土地和酒店的價值約 1 億美元達成一致後，我們的合資企業向一家國有銀行貸款購買它。

我們也讓這個項目擱置多年。我所有的精力和我們所有的資本都被機場消耗掉。然後段偉紅去紐約找阿里斯頓。最後，到 2010 年，我已準備好進行構建。但政治再次成為障礙。

在李培英被捕後，新規定出台，禁止機場參與其核心業務以外的任何事情，尤其是房地產，因為土地交易已成為腐敗的一種源泉。因此，就在我將注意力轉移到開發該網站時，我們最大的合資股東北京首都國際機場集團卻冷漠。

機場走近我們，幾乎命令 Great Ocean 從合資企業那裡購買土地。機場表示，它首先希望對土地進行重新評估，然後將其以新價值出售給我們。當然，機場是想大賺一筆。在此期間，北京的土地價值飛漲，尤其是在亮馬河畔的一塊大地塊等黃金地段。

我們還價以合資企業支付的原價加利息購買土地。我們觀察到機場實質上是在迫使我們從合資企業手中奪走土地。我們希望合資企業開發它。為什麼我們要以高價向合資企業購買土地？

根據規定，土地只能在公開招標後出售。但是這個過程可以設法嚇跑競爭對手。首先，出售的物品實際上並不是土地；它是一家擁有花都酒店的控股公司，該酒店本身擁有土地。除我們之外，其他潛在買家都不知道這家控股公司的負債情況。對他們來說，這是一個黑匣子。最後，我們的 1.3 億美元出價是唯一的出價。段偉紅和我一起籌集資金。這一次，張阿姨居然出不少錢，大約 4500 萬美元。

最終，包括酒店、住宅、辦公空間和博物館在內的重建項目將帶來巨大的意外收穫。花都酒店佔地約 450,000 平方英尺。當我們建成時，新場地包含四棟建築，地上面積近 150 萬平方英尺，地下面積近 800,000 平方英尺。我只能猜測今天的總價值。但它必須在 2.5 到 30 億美元之間。沒有人知道北京的房價會像現在這樣升值。很多都是運氣。

對我來說，這個項目是一種樂趣。監督機場建設一直是我的新兵訓練營。現在我已經完成，重建項目是我可以使用我的訓練、避免新手錯誤和鍛煉我的創造力的地方。

我們的第一個衝動是建造北京最高的建築。段和我舉辦一場比賽，有一些世界上最著名的建築師參加。我們收到建築師諾曼·福斯特 (Norman Foster) 的一份 1,250 英尺高塔的提案。但法規要求項目對面的住宅公寓樓在一年中最短的一天內接受兩小時的陽光照射。因此，我們被迫將高度減半，並利用我們控制的每一平方英寸土地。惠特尼讓畫家曾梵誌有機會將他的工作室設在我們計劃的博物館的頂層，並在隔壁增加一個娛樂空間。在下面的樓層，博物館將展示曾梵志的作品，其中許多作品在世界各地的售價高達數百萬美元。中國的大多數博物館都是由國家經營的。

最後，我們獲得建造四棟建築的許可。酒店和公寓公寓將共用一個二十層的結構。然後會有兩座辦公大樓和博物館。辦公空間將佔據該項目的近四分之三，另外四分之一用於酒店，其餘四分之一用於公寓。我們只有有限的店面；中國的購物中心太多。我們計劃在距離亮馬河岸僅幾英尺的地方建博物館。

在我看來，該網站是北京最好的網站之一。整個項目南側沿河岸延伸。北京最古老的使館區之一位於河的另一邊，綠樹成蔭的兩層樓房屋和被寬敞土地環繞的辦公區。在沒有霧霾的好日子裡，您可以從現場眺望一片綠色的海洋，就像從曼哈頓第 59 街向北望向中央公園一樣。此外，北京市政府正在清理河流。腐爛的氣味消失。

段偉紅和我的整個職業生涯都住在世界上最高檔的酒店。我們知道他們是如何運作的，也瞭解是什麼造就一個很棒的房間。與機場項目不同，我們不需要周遊世界去研究酒店，因為我們的生活已經在不知不覺中投入到這項工作中。惠特尼和我聘請一批全明星的室內設計師、照明設計師、建築師和工程師。為設計該項目的周邊景觀，我們採訪一位日本僧

人，他從父親那裡繼承他的禪寺。我們最終選擇來自澳大利亞的團隊。為設計博物館，我們簽約普利茲克獎得主和自學成才的安藤忠雄。對於辦公大樓、酒店和住宅，我使用紐約的 Kohn Pedersen Fox 建築公司，該公司在世界各地建造摩天大樓。

我們的使命是讓這個成為中國有史以來最好的房地產項目。我們不遺餘力地實現它。我們有意識地將自己與其他聘請設計師然後讓他們做決定的富有的開發人員區分開來。這種模式的問題在於，設計師和開發公司的高管從來沒有過奢侈的生活。段偉紅和我——十年。我們知道，如果我們能夠將我們的審美與我們團隊的專業精神結合起來，那麼結果將會非常令人印象深刻。我將項目命名為 Genesis，因為我相信我們可以在全球房地產開發中譜寫新的篇章。

2011 年 1 月，我們在北京與我們的設計團隊舉行啟動會議。來自世界各地的大約七十人擠在一個會議廳裡。我以演講開始會議。我穿著深藍色西裝。我還穿著一雙定制的深紅色鞋子，名為 Sergios，由法國鞋匠 Atelier du Tranchet 設計。「你有沒有見過老闆像我這樣穿著來參加這樣的會議？」 我問。「看看這雙鞋！這就是我想為整個項目帶來的風格。」整個大廳都笑得很開心。但他們知道我是認真的。對他們來說，從事一個可以放在簡歷上的項目是鼓舞人心的。他們從來沒有見過一個老闆願意花這麼多錢做到最好，從不偷工減料，追求完美，穿著鮮紅色的鞋子。

中國到處都是酒店，部分原因是中國商人喜歡它們幾乎就像喜歡私人會所一樣。國有企業的高管們喜歡建造酒店，因為他們可以像會所一樣使用酒店來招待人脈或求情，而這一切都由國家出資。即使退休後，國有企業的前高管們也可以在游泳池游泳、在餐廳用餐或免費預訂房間。北京擁有的五星級酒店比世界上任何其他城市都多。我知道如果我要在項目中包括一家酒店，我想要一個規模有限的酒店——至少給它一個盈利的機會。我決定與寶格麗合作，寶格麗是世界酒店的皇冠上的明珠，也是一個能夠提升整個開發項目價值的品牌。最初，我為一家擁有 60 間客房的酒店而爭論不休。寶格麗想要更多。

我深入研究房間設計的各個方面。我希望我的酒店為客人提供他們在其他任何地方都無法獲得的東西，這些小細節可以改善經常令人疲憊的旅行體驗。例如，大多數五星級酒店幾乎沒有足夠的空間容納一個打開的行李箱。但旅行者經常成對出現。我指示我的施工團隊確保我所有的房間都有足夠的空間容納兩個手提箱。這額外的五平方英尺證明是一筆不小的開支，但值得。

我們與寶格麗爭論誰將獲得頂層、酒店或公寓。我們想要住宅的頂層，因為在這樣一個黃金地段，他們會得到北京最高的價格。寶格麗最終屈從於我們的願望。段偉紅和我選擇頂層公寓，這是一個佔地一萬平方英尺的公寓，裡面有一個供我和阿里斯頓使用的室內游泳池。這將是我們的家。

惠特尼於 2010 年在我們啟動該項目時重返工作崗位。我們開始在員工面前公開爭論項目細節。她似乎很喜歡反駁我。我們會在晚上談論它，她會同意它看起來不太好，但第二天她又會這樣做。最後，我們決定拆分職責以限制我們在辦公室內的互動。

我負責營銷、規劃、戰略和銷售，她負責建設、成本和質量控制。儘管如此，還是有很多交叉。在聯席會議上，她仍然公開讓我閉嘴。一次會議涉及住宅的大小，其中涉及詳細的財務和政治計算。我們尋找的是什麼類型的客戶？那些願意花 300 萬美元購買 1400 平方英尺小單位的人，還是願意花 20 倍多買一整層樓的人？別忘，那是中國風靡一時的年代。也許有人想要空中的中心城市豪宅。我們當然做到。

就社會地位而言，這些客戶將是完全不同的。簡單的富人與超級富豪。他們甚至應該混合在一個共同的電梯和一個共同的大廳裡，還是應該有單獨的入口？談到政治，在一個所謂的共產主義國家，人們花數千萬美元買一套公寓是否明智？在中國，人們會害怕那樣花錢嗎？我們應該如何押注社會和政治趨勢？

我的團隊在這個話題上花幾個月的時間，我們與段和她的團隊分享我們的發現。畢竟，他們是建設者。惠特尼沒有留下深刻印象。她不喜歡我們建議的組合。但我在內心感覺到她對我發號施令感到不舒服。她在房間裡轉一圈，問她的團隊他們對我們的計劃有何看法。他們彎腰駝背。我感覺我和那個取代李培英的總經理一起回到機場。每個人都有不同的意見，缺乏共識意味著我們什麼也做不。

段偉紅隨後宣布，她想暫時擱置這個決定。我很生氣。「你認為你他媽的太聰明，你做到，」我喊道，「我已經完成這件事。」 我走出去。這不僅僅是意見分歧。惠特尼在公共場合公開不尊重我，考慮到我終生對面子的擔憂，這尤其令人痛苦。

我與惠特尼的關係一直包含著我與父母關係的迴聲。當惠特尼和我第一次見面時，她不停地批評我，就像我父母那樣。我將這種譴責銘記於心，並改變我的生活方式、穿著方式、談話方式和行動方式，試圖遵循她的成功秘訣。但是一旦我成功，我就和我的父母一樣，面臨著因段偉紅的反對而染上的私人世界與充滿讚譽和成就的公共世界之間的差距。有些東西必須付出。

事後看來，我相信段偉紅覺得有必要維護她的權威。她離開中國是為擁有阿里斯頓，隨著我在我們公司的職位增長，她覺得自己的地位已經削弱。我自己組建管理團隊。除首席財務官之外，我招聘所有員工。從機場開始，我從頭開始組建團隊。當我出售我們在機場的股份時，與 Prologis 的部分交易是整個管理團隊都將與我一起離開。建立那個團隊是我完成的最偉大的事情之一。惠特尼專注於與黨內大佬建立關係。但我和我的團隊實際上進行這項工作。惠特尼並沒有參與其中的大部分工作，這加劇她的不安全感。

我和我的團隊致力於創造一種東西方交融的混合文化。與大多數中國老闆不同，我相信週末休息。同時，我也不是一家在三千里之外強加價值觀的跨國公司。我從頭開始設計一切。我相信個人成長。如果我不這樣做，那就太虛偽。畢竟，PalmInfo 倒閉後，我在上海呆很長時間，後來在 Aspen Institute 努力讓自己變得更好。我匹配國際公司的福利包。我花錢請一些高級員工來獲得 MBA 學位。我也沒有請親戚。段偉紅曾幫助她同父異母的兄弟在天津做房地產生意，但他從來不在我的工資單上。因此，我們避免困擾許多其他中國公司的派系衝突。

儘管已婚，而且是商業夥伴，但段和我仍進行激烈的競爭。她塑造我並促進我的成功，但現在她覺得我在挑戰她的權威，她擔心我不再需要她。她說的有道理。我相信時間在我這邊，以我的專業知識為驅動因素，我們公司很快就會在一個公平的競爭環境中與中國或國際公司在中國和國外的開發項目上展開競爭。我也期待惠特尼和我能夠以更平衡的方式分享我們的財富的那一天。但惠特尼顯然不願意改變。她認為玩關係遊戲是她唯一的技能，她害怕有一天它不再被需要。

一旦我們在 2012 年獲得建造寶格麗的批准，該項目就不像機場那樣依賴連接，因此段偉紅的作用較小。外國人主導這項工作。我所有的承包商都是國際性的。我們沒有為美酒佳餚而煩惱。我把茅台留在我的後視鏡裡——儘管團隊很歡迎它，偶爾我會打開一瓶復古紅色。

儘管我在工作中感到快樂，但我與惠特尼的關係開始惡化。具有諷刺意味的是，甚至悲慘的是，一個本可以讓我們更緊密地聯繫在一起的項目似乎正在把我們分開。從長遠來看，我現在可以看到我們在情感上從未足夠親密，並且對我們的關係進行過於務實的分析。惠特尼一直認為激情應該在我們的關係中退居次要位置，只要潛在的邏輯是強大的，我們作為一對夫婦就會忍受。

但我的觀點是邏輯是不夠的。在生活中，我們通過將跳下懸崖與經過計算的自身利益相結合來處理關鍵關係。沒有完美的公式。但是惠特尼和我顯然沒有合適的。在我們的工會中投入的情感太少。回想起來，那是讓我們團結在一起的粘合劑。情緒可以起到軟組織的作用，因此，當骨骼變弱時，仍然有一個重要的層來緩沖我們的跌倒。



第十六章



2012 年 10 月 26 日，《紐約時報》在頭版刊登溫家寶家族的巨額財富。根據公司記錄，爆料者估計溫家的身家接近 30 億美元。第二十段開頭是段的名字。談論對我們關係骨架的打擊。

故事開始前三天，《泰晤士報》記者大衛·巴博扎 (David Barboza) 聯繫惠特尼，告訴她她將成為這篇文章的焦點並徵求意見。惠特尼和張阿姨擠在一起想出一個回應。巴博薩告訴惠特尼，他會報導大洋是購買平安股票的工具，後來，價值超過 1 億美元的平安股份被轉移到溫家寶母親的賬戶中。 ，他是一名退休教師，除政府養老金之外沒有其他收入來源。

惠特尼和張阿姨最初決定不對這個故事發表評論。然後惠特尼通過她在藝術界的關係聯繫巴博扎的台灣妻子。幾個小時以來，惠特尼懇求她說服巴爾博薩擱置這個故事。「我們都是中國人，」我無意中聽到惠特尼對她說。「我們應該能夠友好地解決這個問題。我有孩子; 你有小孩; 你知道這會對我的家人造成多大的傷害。你不會希望任何家庭發生這種情況。」 這是惠特尼的文化與西方世界的文化之間存在差異的另一個例子。但她很絕望。這是黑暗中的一槍。不用說，Barbozas 不感興趣

張阿姨改變主意，命令段為平安交易負責。她指示惠特尼與巴爾博薩交談，並告訴他，所有以總理母親和其他親屬名義持有的股票實際上都屬於惠特尼，而且她將股票放在他們名下是為隱瞞惠特尼的財富規模。「當我投資平安時，我不想被報導，」惠特尼告訴《紐約時報》，「所以我讓我的親戚找其他人為我持有這些股票。」 至少可以說，惠特尼的聲明是牽強附會的。顯然，它乞求相信。但惠特尼對張阿姨的忠誠迫使她服從命令。當然，最初，股票都是以大洋的名義保護溫家的，而不是惠特尼。直到 2007 年惠特尼和我賣掉我們的股份後，張阿姨才做出錯誤的決定，將股份的所有權轉讓給她的婆婆和家族中的其他人。這一舉動創造一個書面記錄。如果股票仍以 Great Ocean 的名義持有， Barboza 就沒有什麼可說的。

在我的腦海裡，我一直都知道張阿姨會在某個時候犧牲惠特尼。然而，我曾想過，到那個關鍵時刻發生時，段偉紅會更好地保護自己。但是我錯。惠特尼在與張阿姨的關係上投入太多自己。她也接受我們中國人所說的一氣，這是兄弟情誼的準則，和我在上海的朋友們所遵守的準則是一樣的。她心甘情願的淪落為秋姑娘，以證明這些年張阿姨對她的信任是對的。

大多數人都會奔向山丘，認為現在不是成為英雄的時候。但惠特尼沒有。我認為她的行為是一種非常個人的選擇，絕望和勇氣並存。惠特尼的基督教可能起到一定的作用。但更重要的是她對她建立的關係的承諾。我勸她不要和巴爾博薩說話。但她決定這樣做，因為她的人際關係就是她的全部。歸根結底，這歸結為她如何看待自己作為一個人。

對於溫家，更廣泛地說，對於中國共產黨的高層來說，這個故事就像地震一樣來襲。這篇文章標誌著那一年西方通訊社第二次詳細報導一個主要共產黨家庭的財富。幾個月前，也就是 2012 年 6 月，彭博社曾報導過一個類似的報導，關於副主席——即將成為黨委書記——習近平的親屬持有的財富。有趣的是，沒有人像惠特尼那樣為那件作品傾倒他或她的劍。

黨對溫家寶的故事作出反應，封鎖《紐約時報》的網站。外交部發言人指責《紐約時報》故意抹黑中國，「別有用心」。在內部，黨圍著貨車盤旋。與其偏執的根源一樣，黨的領導層將這兩個故事視為美國政府對中國政治領導地位的協同攻擊的一部分。如果沒有關於習家的報導，黨可能會有不同的反應，溫可能會成為目標。但習近平的故事讓每個人都相信，美國在某種程度上應該為這些碎片負責，最好的回應是動物性的回應：緊密排列。

私下里，溫家寶對家人，尤其是張阿姨和兒子溫斯頓的商業活動的曝光感到憤怒。（文的女兒莉莉在原著中並沒有被命名，但會出現在《泰晤士報》後面的文章中。）惠特尼和我相信張阿姨和她的孩子們讓文對很多事情一無所知。我們也瞭解到，溫先生早些時候發現他家族的一些商業活動，並表示不同意。

這一次，我們被告知，溫要求離婚。一怒之下，他向親戚宣布，他準備退休後剃光頭，進入佛教寺院。就在那時，黨的當局介入——阻止離婚和溫家寶如佛教徒所說的那樣「看穿紅塵」成為和尚的衝動。對於一個至少是正式無神論者的政黨來說，最後一步看起來尤其糟糕。

故事的餘波就像海嘯一樣，始於退潮。我們與溫家的關係發生變化。張阿姨告訴我們，這個家庭不再有興趣承擔我們 30% 的項目。我們最近剛剛在寶格麗酒店破土動工，突然張阿姨告訴我們她要退出。我們不知道如何接受它；我們以為她會改變主意。我們從來沒有和張阿姨簽過任何合同。就像在中國一樣，一切都是隱含的。

泰晤士報曝光後，段偉紅關閉她的社交活動。她沒有聯繫任何人，也沒有人聯繫她。她不想讓人們陷入困境。與此同時，我試圖評估我們面臨的風險有多大。我有一種感覺，會有後果，但我不知道它們會是什麼，或者它們什麼時候擊中。我們等一個月，繼續在酒店工作。安全部門或黨令人恐懼的中央紀律檢查委員會的任何人都沒有把我們的門弄暗。

張阿姨告訴我們，她已經指示她的兒子和女兒遠離聚光燈。溫斯頓文去一家國企工作。Lily Chang 關閉她的諮詢業務，加入國家外匯管理局。張阿姨還放棄在北京北部大片土地上建設珠寶職業培訓中心的計劃。她把它交給她的兒子溫斯頓，後者開始致力於建設鼎石學院，這所學校自詡成為共產主義中國最好的寄宿學校。

張阿姨告訴段，她確信有人試圖摧毀她的家庭。她尋找故事的來源。張阿姨援引中國政府內部的聯繫人說，她認為丈夫的名聲在黨內生死存亡的權力鬥爭中成附帶損害。

這場鬥爭使習近平與一位名叫薄熙來的官員展開較量。兩人都是共產黨的兒子「神仙」，毛革命的老兵。兩人的職業生涯都歸功於黨在 1981 年作出的一項決定，並在一位名叫陳雲的高級共產黨員的推動下在黨的人事部設立一個名為青年干部科的特別辦公室。該部分的目的是確保高級黨員的子女在政府和黨內獲得良好的職位。「如果我們的兒子和女兒接替我們，」陳雲說，「他們不會挖我們的墳墓。」 1989 年的天安門鎮壓事件使這項工作更加緊迫。紅色貴族從那場動亂中吸取的一個關鍵教訓是，正如俗話說的，「你最好依靠自己的孩子。」 每個主要家族都選擇一位繼承人，以培養未來的政治領導權。在父親的提名下，習和薄在黨內晉升。

習的父親習仲勳是 1930 年代和 1940 年代共產黨內戰反對蔣介石國民黨勢力的英雄。在 1970 年代末和 1980 年代初，他在製定將中國轉變為世界工廠的經濟政策方面發揮關鍵作用。

薄熙來是毛主席的另一位副手薄一波的兒子。薄一波還與國民黨勢力作戰。在經濟改革方面，薄一波比習仲勳更為保守，但在 1980 年代，他監督中國上海和深圳兩個股票市場的創建。

到 1990 年代初，薄熙來已成為海濱城市大連的瀟灑市長。隨後，他擔任遼寧省省長、商務部部長，然後在 2007 年被任命為重慶市委書記，重慶是中國西南地區曾經被西方人稱為重慶的大城市。一頭光滑的黑髮和燦爛的百萬美元微笑，Bo 是媒體的寵兒，隨時準備著簡潔的引語。如果 Bo 是美國人，他就會成功地將一系列二手車拍賣到國會席位。

習近平沒有那麼張揚，也更加謹慎。1990 年代他在福建做官的時候，他的同事不知道他在追求，最終嫁給中國軍隊歌手、名人彭麗媛。習近平與他的第一任妻子，一位中國外交官的女兒，因為她希望留在英國學習而分道揚鑣。

習近平的簡歷，其中包括上海和浙江省的最高政府和黨的職位，不亞於薄的印象。儘管如此，對於媒體來說，習近平在 2002 年 11 月作為中共中央委員突然出現在現場時還是一個相對不知名的人。在父親的激烈遊說下，薄還在同年贏得一個夢寐以求的中央委員會席位。然而，五年後，習近平在成為中國下一任統治者的競賽中遙遙領先。儘管薄熙來在 2007 年贏得政治局席位，但只有習近平被提升為中國最高政治機構政治局常委。

段偉紅和我聽到很多關於 Bo 迫切希望重返賽場的故事，以及他為此組織的吸引註意力的活動。作為重慶市委書記，薄熙來發起政治運動，讓人想起文革期間毛主席領導下的群眾動員，從而提升自己的形象。帶著對中國革命初期的懷舊情緒，他組織大型集會，成千上萬的城市居民聚集在一起，高唱共產主義老歌。

但是博的野心讓他失望。他的墮落始於 2011 年 11 月 15 日，當時英國商人尼爾·海伍德的屍體在重慶一家破舊的賓館幸運假日酒店 1605 房間被發現。關於海伍德的初步報告將其歸咎於「飲酒後猝死」，他的屍體未經屍檢就被火化。

海伍德一直是薄熙來迷人的第二任妻子谷開來的長期商業夥伴。重慶市公安局局長王立軍調查此案時，發現薄的妻子因商業糾紛毒害海伍德。

王去薄熙來的辦公室告訴他。博認為這是一種隱含的威脅。在他心目中，作為一個忠心耿耿的警察局長，王應該早就平息這件事，讓它過去。博從辦公桌後跳起來，用力扇王一巴掌，力道足以刺破王的耳膜。薄隨後解雇王，並以腐敗罪對他進行調查。

由於擔心自己會成為下一個謀殺受害者，王某逃離重慶，並於 2012 年 2 月 6 日敲開附近成都的美國領事館的大門，在那裡他向美國外交官講述他的故事併申請政治庇護。當王在美國使館內提出他的案子時，代表不同政治派別的警察在緊張的對峙中包圍領事館。一天后，美國官員將王交給國家安全部的一名副部長，後者將重慶的高級警察帶到北京。所有這一切都發生在一個不吉利的時刻——因為黨正在為下個月的全國人民代表大會年度會議做準備。

張阿姨向我們透露，王立軍來京後，中央政治局九人常委開會討論醜聞。負責中國安全事務的常委、薄熙來的盟友周永康首先發言，認為調查應該停止在王警察局長身上。張阿姨說，會議安靜下來。週的聲明意味著不會對薄熙來進行調查。常委們認真思考周的意見。沒人說話，資歷相對較低的習近平打破規矩說話。相反，他斷言，黨不僅要調查王，還要調查任何可能捲入其中的人。他不需要提到薄熙來和薄的妻子，因為這其中的含義在會議上所有人都顯而易見。

作為常委的二號人物，溫家寶有一個關鍵的發言權。他同意習錦屏。接下來，一向謹慎的市委書記胡錦濤也支持徹底調查。這就是潮流如何轉變。當政治局常委會在 3 月 7 日的後續會議上最終就如何處理這種情況進行投票時，只有周反對將薄熙來開除黨籍、將案件交給中國檢察官、調查薄的妻子殺害尼爾的計劃。海伍德。

清除薄熙來的決定為 3 月 14 日全國人大閉幕時戲劇性的新聞發布會奠定基礎。這是溫家寶擔任總理十年後的最後一次新聞發布會。在回答《紐約時報》提問時，溫家寶斥責薄熙來，呼籲重慶市委「認真反思，從王立軍事件中吸取教訓」。那是一個重磅炸彈。溫不

僅在與薄的閉門戰鬥中支持習，而且現在他公開羞辱薄。一天后，薄被免去重慶市委書記的職務。4 月 10 日，他被踢出黨中央和政治局。9 月，中國法院判處他終身監禁。同年 11 月 15 日，習近平就任中共中央總書記。

張阿姨認為，她丈夫對調查的支持以及他參與公開羞辱薄熙來，使他與薄的盟友發生衝突，其中一些人在中國的安全部門。我們注意到的其他信息也支持張阿姨的觀點。2012 年 2 月，段和我聽到傳言說薄聘請中國記者和學者來挖張阿姨和她孩子的污點。當被問及他是如何寫他的故事時，巴爾博薩一直否認從希望幫助薄熙來與溫家寶平起平坐的黨內人士那裡獲得信息。但張阿姨說，她聽說忠於薄熙來的保安人員將成箱的文件交給香港的巴博扎。

2013 年，在習近平發起反腐運動一年後，以及《泰晤士報》關於溫家財富的報導一年後，張阿姨告訴我們，她和她的孩子們已經將他們所有的資產「捐贈」給國家。換取他們不會被起訴的保證。她說其他紅色家庭也這樣做。這一行動背後還有另一個原因。黨想改寫歷史。未來，如果黨面臨容忍系統性腐敗的指控，它可以聲稱這些紅色家庭向中國「捐贈」財富，只是在為國家服務。對於惠特尼和我來說，這一切都顯得非常超現實。但話又說回來，中國共產黨人竊取私人財產和歪曲事實的記錄由來已久。

《紐約時報》的報導強化我的觀點，即惠特尼和我應該將大部分投資放在海外，不再依賴與黨的關係在中國做生意。我認為，我們有足夠的技能在公開市場上競爭。我們在玩關係遊戲方面取得巨大的成功，但是，我認為是時候過渡到新模式。我的立場得到我們一些成為親密朋友的西方夥伴的支持。Kohn Pedersen Fox 建築公司首席執行官 Paul Katz 等國際參與者對我們的工作印象深刻，並鼓勵我們爭奪海外項目。

惠特尼不同意。她害怕走向國際。她爭辯說，因為溫在習的崛起中發揮至關重要的作用，習會保護溫和他的家人——進而保護我們。她認為我們在中國的未來仍然光明，用舊的方法讓我們的路。

我們之間還出現其他問題。一天晚上，當我們躺在床上時，她向我展示算命先生的占卜。算命在中國的精英中風靡一時。中國金字塔頂端的人僱傭占卜師、氣功大師和各種騙術的傳播者。黨執政七十年，摧毀中國傳統價值觀，從根本上取締宗教。在真空中，迷信佔據上風。在一個不可預測的系統中，一個人可以瞬間從上到下，承諾使生活有意義的圖騰變得非常有吸引力。

惠特尼拿出一本紅色小冊子，裡面有占卜師用毛筆寫下她的命運。引起我注意的不是預測；那是她的出生年份。算命先生寫著「1966」。惠特尼一直告訴我她出生於 1968 年，與我同年。

我的生日是 1968 年 11 月，我被引導相信惠特尼出生於同年 12 月，使我大一個月左右。突然發現，她居然比我大兩歲。她向我隱瞞她的真實年齡，但沒有向算命先生隱瞞。如果沒有她的真實出生日期，他就無法準確地讀出她的信息。

「這到底是什麼東西？」 我指著她的出生日期問道。段偉紅臉色微微發白。「我和你結婚十年，我從來不知道你的真實年齡，」我說。

她停頓一下。「我還是我，」她害羞地說。

「是的，但不完全是，」我說。「一個人可以提供的最基本信息是他們的姓名、生日和性別。如果您填寫任何表格，這些是前三個問題。如果你改變其中任何一個，並說你是同一個人，那麼，這實際上不是真的。」「我還是我，」她重複道。

段解釋說，我們剛開始出去時，她就和她媽媽討論過這個問題。她媽媽觀察到我們似乎是絕配。「不要通過告訴他你的真實年齡來誘惑命運，」她的母親建議道。兩位女士都擔心，如果我知道惠特尼比我大，鑑於中國的父權社會，妻子總是比丈夫年輕，我可能會走開。

在我們的關係中這麼晚才知道欺騙是另一個打擊。我們為共同工作的未來爭吵不休，並不斷在我們的員工面前爭吵。而現在這個。

我們還在段渴望做的另一個項目上發生衝突。我們正在考慮競標重新開發位於北京中央商務區的中國大飯店旁邊的一塊巨大地塊。它承諾將成為一個擁有近 500 萬平方英尺的大型企業，擁有摩天大樓和購物中心。在中國，沒有其他房產比這更值錢。

當我們就重新開發這片土地進行談判時，我感受到我們將面臨的壓力。我發現自己因為項目的一部分而被商人和他們的黨內聯繫人喝酒和吃飯。香港開發商新鴻基地產的代表，該領域的世界領導者之一，來到北京與我們和張阿姨共進午餐。飯菜剛結束，段偉紅的手機就響，是時任國務院港澳事務辦公室副主任的陳佐兒。惠特尼讓陳擔任發言人，我坐在那裡聽他敦促我們將項目的控股權出售給新鴻基。那是相當令人震驚的。陳是中國政府的部級官員。在這裡，他正代表一家香港企業為北京的房地產交易肆無忌憚地遊說。這表明參與香港事務的共產黨官員與香港商界精英之間的關係是多麼融洽。我們說我們會考慮這個要求。

我評估情況並瞭解該項目的複雜程度。審批過程將使機場看起來像小菜一碟。我們可能不僅需要政治局常委中的一個，而且至少需要兩個盟友，才有機會獲得使其運作的所有許可。即便如此，也會有政治壓力。我告訴我的員工退出交易。惠特尼不高興。

然後另一筆交易將我們推得更遠。

2013 年初，我借給朋友 3000 萬美元購買一家香港上市公司，並承諾第二批幫助他完成交易。我認識丁毅這個朋友很多年。和我一樣，他出生在中國，但在海外長大，就他而言是澳大利亞。我們是在 1990 年代第一次回到香港後認識的。我們在香港的蘭桂坊娛樂區和北京的酒吧街度過很多深夜。我認為他是我最好的朋友之一。

丁毅曾在一家瑞士銀行和一家中國投資公司工作，發大財，然後在 2007 年亞洲金融危機期間失去它。他的妻子代表一家在中國開展業務的國際金屬貿易公司。

有一次，他妻子的公司捲入一場商業糾紛。然後一家中國銀行付錢給警察逮捕他的妻子並扣為人質，這在大陸很常見。在中國西北角遙遠的新疆，警察將她扔進一個村莊的拘留所後，丁毅花數年時間試圖解救她。他最終成功，這讓我覺得特別令人印象深刻，考慮到在此期間他與妻子離婚並娶她的接待員，一位來自上海的前酒吧女郎，她的英文名是

Yvonne。但這是中國，人們過著矛盾的生活。無論如何，我認為為前妻打球的人是值得信賴的。

2013 年 10 月，我的第二筆貸款到期。我去找段要錢，但她拒絕。「我們達成協議，」我在一次激烈的會議上告訴她。「我不想再這樣做，」她回答道。我帶著壞消息回到丁宜。他不高興。由於無法籌集資金來完成交易，我要求他出售他在公司的股份並返還 3000 萬美元。他猶豫。丁毅的第二任妻子伊馮娜顯然在這裡起作用。在她丈夫為我舉辦的一家香港夜總會舉辦的派對上，她向我求婚，我拒絕她。再次，這是中國，沒有人錯過嘗試更大魚的機會，如果受到冷落，也沒有人會忘記一點。我猜她是在催丁乙不要還我錢。

我感覺丁乙是在耍我。我經常去香港。每次，我們都會出去吃飯，然後去酒吧。丁乙是不折不扣的哥們兒。最後，我就錢的問題與他對質，他就站起來，然後消失。我沒有辦法，只能找律師把他告上法庭。他否認他投資上市公司的錢是我的。

在家裡，惠特尼的情況也好不到哪裡去。我們的互動變得更加勉強。那時惠特尼和我住在四季酒店附屬的住宅里，離寶格麗網站更近。2013 年 10 月下旬，我搬出去。



第十七章



2013 年 7 月 31 日，在段和我分居前幾個月，我在科羅拉多州阿斯彭的領導力行動計劃中向阿斯彭研究所發表講話。我注意到在中國有對自己的權利感興趣的人「上升的浪潮」，但我也觀察到中國共產黨正在開放並試圖適應。我說過，每一個共產黨統治者都比上一個與他的同志分享更多的權力。

我認為雖然中國名義上是一個共產主義國家，但「它的運作方式完全不同。」 我觀察到，歷屆政府都必須對公眾輿論做出更多反應。「毛是一個人。鄧小平進來時，要請教兩三個長老。江澤民不得不多聽。權力更加分散——僅僅將中國視為一個永遠不變的國家是不正確的。」 穿著我休閒時髦的風格——日落色 T、深色夾克和帶有隱形襪子的名牌運動鞋——我體現中國將與西方相吻合的想法。但私下里，隨著黨的新領導人習近平的崛起，我對中國體制的擔憂越來越大。

我最初對習近平的統治持樂觀態度，部分原因是我知道他與陳曦關係密切，當我們在那裡捐款時，他是清華大學的黨委書記。習近平就任副主席後不久，就請他的大學室友陳在他的廚櫃裡服務。陳以前拒絕過習近平。1999 年，習近平在福建省擔任省長時，曾向他提供一個職位。但這一次，為處於權力中心的中國最高領導人工作的前景足以說服陳希離開清華。

習近平讓陳任命為教育部副部長，然後在短短七個月內迅速提升為遼寧省黨委副書記，以在他的履歷中安排一次必須到內地的旅行。2011 年 4 月，陳被帶回北京。兩年後，習近平把他安排在黨的組織部，這是一個處理所有高級黨員晉升的關鍵職位。2017 年，陳就任組織部部長。有這個位置的盟友，習近平能夠將他的追隨者插入中國各地的黨內職位。

我最初對習感到滿意的另一個原因是，段的茶友王岐山似乎也與新黨委書記關係密切，並在與惠特尼的談話中稱讚他。我們在想，如果陳和王都喜歡習，他的任期甚至可以改善胡錦濤的謹慎統治。

然而，習近平在 2012 年 11 月成為黨主席後不久，就發起大規模的反腐運動。我們覺得他太咄咄逼人。直到 2013 年 3 月，他才會被任命為總統，但他已經在對數千名官員進行刑事調查。這種譁眾取寵在中國並不常見，它標誌著與黨的傳統的決裂。我們支持反腐敗鬥爭。中國可以使用徹底的大掃除。但是在習近平的競選活動持續一年之後，我們與陳和其他人討論這個話題。他們的結論是，習近平會把這場戰鬥延長到他第一個任期的中期，然後結束。他們說，他必須這樣做，因為當前的競選活動正在影響經濟並損害官僚機構內部的士氣。人們非常害怕被調查，以至於他們不想做出決定。它不可能永遠持續下去。此外，習逮捕幾百名官員是一回事。但是一旦他監禁數万人，人們就會得出結論，這不僅僅是幾個壞蘋果；整個系統已經腐爛到核心。到 2020 年，中國當局共查處貪污腐敗官員 270 萬餘人，懲處 150 萬餘人，其中國家級領導人 7 人，上將 2 打。

其他事態發展開始引起我們的關注。2012 年 7 月，在習近平準備上台之際，中共辦公廳散發一份名為《關於意識形態領域現狀的通報》。這份名為「9 號文件」的報告警告說，言論自由和司法獨立等危險的西方價值觀正在影響中國，需要剷除。該文件稱，這些想法「極其惡毒」，今後將被禁止在中國的學校和大學教授。該文件還猛烈抨擊媒體轉向更加獨立的舉措，要求黨組織加倍行動遏制扒竊期刊。

安全部門緊隨其後，對律師和其他公民社會支持者進行嚴厲鎮壓。一個有點獨立的媒體的最後痕跡要么被關閉，要么被交給派對黑客。在中國人民協商會議上，我還目睹其他令人不安的變化。

2013 年初，北京市政協委員被召集開會。我可以說事情不一樣。一方面，北京會議的主席出席會議。我們聽取一位黨內高級官員的講話，他藉此機會打消對中國政治鬆動的任何幻想。他直接批評於克平——我們聘請他來管理我們的智庫開封基金會——建議民主改革將使中國更強大。他抨擊政協將永遠充當議會第二院的想法。講話把所有人都震倒。這是我們在習近平領導下更多地看到的令人討厭的強硬轉變的另一個例子。

中國的外交政策變得更加激進。我在回香港的旅途中親眼目睹這些變化。根據中國在 1997 年與英國達成的「一國兩制」安排的條款下，中國政府承諾讓香港管理自己的事務，作為讓香港回歸中國統治的協議的一部分。五十年。中國還同意給予香港很大程度的民主和持續的宗教、言論和集會自由——這些權利在中國國內被剝奪。但在習近平的領導下，中國開始違背這些承諾。

習近平政府限制香港的民主化進程。它派保安人員到香港 Kong 綁架出版商和書商，他們印刷和銷售黨不喜歡的有關中國統治者的材料。並開始積極破壞香港的政治制度。黨徵召我和其他香港政協委員參加那場戰役。

在會議的會議上，官員命令我們直接參與香港的政治生活。這些要求在 2014 年香港爆發雨傘運動時愈演愈烈。這些抗議活動是由共產黨的一項裁決引發的，該裁決規定，香港

特首的任何候選人都必須首先經過一個由忠於北京的人組成的委員會審查。諷刺意味很明顯：一個人一票有什麼好處，當你唯一可以投票的候選人首先經過北京的審查？

九月雨傘運動剛開始示威，我們就被政協官員指示去香港組織和資助反示威。那些在香港有生意的人被告知要付錢給員工參加遊行以支持中國的立場。在 2014 年 10 月的一個炎熱的一天，我參加其中一項反抗議活動。

我們聚集在銅鑼灣的維多利亞公園，諷刺的是，這裡是之前或之後每一次民主集會的起點。來自數十個共產黨陣線組織、村協會、中國其他地區的政協和其他親中國團體的代表在人群中巡邏。

我確保中國在該市的主要政府機構香港聯絡處的代表會見我。我不想讓我的努力不被認可。那些官員把我們聚集在一起合影。他們也希望北京承認他們的努力。中聯辦官員派發中國國旗，遊行開始。

我們沿著軒尼詩道走，這是香港島上的一條主幹道。我們遇到民主遊行，並交換善意的俏皮話。親北京和香港民主派之間的關係還沒有變得如此對立。當我們到達鄰近的灣仔區時，我們的一些人開始溜走。

當政協北京分會的大部分成員都住在香港時，我是從北京飛下來加入這個小組的。我跳過很多有組織的活動，我想我最好參加這次活動並將其堅持到底。我從維多利亞公園走一英里多一點到金鐘，它以一個古老的英國海軍碼頭命名。我確保聯絡處的官員知道我已經完成遊行。

我發現整個練習很可笑。每個人，從聯絡處官員到我們所有的遊行者，都在表演。幾乎沒有人相信這一行動背後的主要思想——香港需要更少的民主或更少的自由。每個人都是為一己私利，為在北京獲得布朗尼積分。在我心裡，我從不認為中國應該干涉香港事務。我從沒想過香港需要中國的指導。在沒有中國干預的情況下，我們一直過得很好。

2013 年 11 月和 2015 年香港立法會選舉，黨的官員給我們首選候選人名單，並指示我們返回香港組織人們投票給他們。有一次，黨的指示的副本出現在某人的微信社交媒體帳戶上。那太尷尬，所以黨停止分發那些。相反，為給自己合理的否認，黨的官員遞給我們一份報紙的候選人名單，黨的選擇用紅色下劃線標出。他們要求我們匯報我們的工作。「你們組織多少人投票給我們的候選人？」 我們被問到。

香港制度的特點之一是某些行業有自己的立法代表，只能由該領域的成員選舉產生。醫生組成這些所謂的「功能界別」之一。因為皇后學院的很多畢業生都成為醫生，我被指示利用我的校友網絡來說服我以前的同學們投票給北京批准的醫學專業候選人。

雖然我對習近平和他帶中國的方向有所懷疑，但當時我對「雨傘」和「佔中」運動並不十分同情。他們似乎過於激進，脫離現實，是美國不切實際的佔領華爾街運動的山寨版。我也不覺得香港大部分人支持他們。

我還認為，中國中央政府在處理香港問題上受到操縱。我決定盡我所能協助黨更好地統治香港。參加反示威後，我回到北京寫一份報告，由朋友交給習近平辦公室。在文件中，我瞄準我所謂的香港「富豪」，即利用與共產黨領導官員的關係，將香港變成他們的私人

存錢罐，損害香港人民利益的富裕家庭。我寫道，香港是由「裙帶資本家」控制的。富人越來越富，而師範大學畢業生的工資卻在一代人的時間裡沒有上漲。我建議，需要發生的是一些民主鬆動，特別是在提名香港行政長官的組織中。我主張讓民主團體和青年的代表擔任委員會成員，而不僅僅是親北京的商界精英成員。我還抨擊在大陸流行的香港動亂是受到席捲中東的顏色革命的影響，並受到「西方敵對勢力」的煽動。我預測，這種對問題本質的誤解會導致不可行的解決方案。中國政府需要接觸香港社會的各個方面，而不是簡單地讓香港的有錢階層壟斷政治權力。至少可以說，在中國群眾的支持下上台的中國共產黨如此忽視香港群眾，至少可以說是具有諷刺意味的。

我的朋友告訴我，我的報告已經被中國政府最高層閱讀。最後，黨沒有理會我的建議。相反，它加強控制，引發從 2019 年開始並持續到 2020 年的大規模抗議。最終，黨對香港實施一項基本取消言論自由權的國家安全法。像中國大陸的所有法律一樣，它故意含糊不清，充滿灰色地帶，給黨廣泛的起訴它不喜歡的人的自由。

數以千計的香港人是國家、省、市、縣各級政協委員。我們所有人都被指示為中國直接干預香港的選舉提供便利。令我驚訝的是，我們當中沒有人公開說：「這就是我所做的，這是錯誤的。」 仔細想想，這令人深感不安——這麼多香港人出賣香港的未來，沒有人感到足夠的悔恨說「是時候停下來」。我們做中國的投標純粹是出於自身利益。但它也告訴你我們有多害怕中國共產黨，以及說不和說不說可能產生的影響。也許這與習近平在清華大學的前室友陳希等官員面臨的難題相同。我們都接受一個我們知道是錯誤的系統，因為否則會讓我們——以及我們周圍的每個人，包括所愛的人——失去生計、自由，誰知道，甚至他們的生命。價格似乎太高。

隨著習近平反腐運動的展開，我終於得出結論，這與其說是為杜絕瀆職，不如說是埋葬潛在的競爭對手。習近平已經在鎖定他的太子黨同僚薄熙來方面發揮作用。隨後，他將薄的盟友、政治局常委周永康關進監獄。然後他將注意力轉向摧毀共產主義體系內的另一個派別，即所謂的青年團。

青年團由習的前任黨總書記胡錦濤領導。胡的得力助手，凌谷的父親凌繼華，曾經借過我的賽車的年輕人，在胡於 2012 年底退休時，將接替胡成為共青團的代言人。

凌繼華曾在胡錦濤擔任中共中央辦公廳主任，與溫家寶在 1990 年代初擔任的「總書記」職位相同。預計他將在 2012 年 11 月胡下台時升任政治局，甚至可能升任常委。

一直在計劃著溫家寶退休的那一天，段對培養凌繼華很感興趣，所以才認識這個家庭。她讓我指導靈谷。惠特尼與凌繼華的妻子顧麗萍成為朋友，顧麗萍當時是青年商業中國的創始人兼首席秘書長，這是一個為新興企業家提供資金的青年聯盟慈善機構。惠特尼向慈善機構捐贈數百萬美元，希望有一天顧麗萍和丈夫凌繼華可以成為她棋盤上的棋子。

然後災難降臨。2012 年 3 月 18 日黎明前，顧麗萍和凌繼華的兒子凌谷駕駛一輛法拉利 458 Spider（這不是我的），離他的公寓大約一英里，汽車突然失控墜毀，殺害玲和兩名被發現脫衣服的女乘客。這場車禍成為香港中文小報的多汁素材，這些小報對紅色貴族子女

的放蕩行為大肆宣傳。但我認識靈谷，覺得有些不對勁。凌谷雖然絕對喜歡快車，但他也對想法很感興趣，他沒有我在其他中國紅血種中看到的虛無主義狂野。

這一事件發生在政治局常委會決定是否在當年晚些時候將令繼華提拔到其中一個席位之前的幾天。所以，凌繼華一直認為，自己的兒子並沒有真正死於意外，整個事故都是精心策劃的，是為毀他和其餘的團團伙。當我向西方朋友提出這個理論時，他們低估黨搞這種詭計的可能性。但是，當權力處於危險之中時，很多人都難以理解黨所探查的深度。

事故發生後，凌繼華犯一個致命的錯誤。據張阿姨說，他說服黨的最高安全官員周永康封鎖有關墜機的信息。不知何故，黨總書記胡錦濤得知這起事故的風聲。當他問凌繼華髮生什麼事時，凌否認他的兒子參與其中。

胡錦濤最終在前任江澤民以事實對質時才知道真相。令令的謊言暴露，胡錦濤再也無法保護他。如此一來，胡就失去在中國權力巔峰時期留下盟友的機會。

六個月後的 2012 年 9 月，凌繼華被免去「大太監」的職務，真正開始折膝。2012 年 11 月 15 日，在中共十八屆中央委員會會議上，令繼華也未能贏得政治局席位。

在讓凌政陷入政治困境兩年後，黨於 2014 年 12 月宣布，他已被中共中央紀律檢查委員會立案調查。他被開除黨籍並被控貪污。2016 年 7 月，他被判處無期徒刑。

指控包括對凌的妻子谷麗萍的指控。檢方聲稱，顧從一家公司那裡收受賄賂，向她丈夫尋求政治恩惠。但段和我認識谷麗萍多年，覺得這些指控太牽強。一方面，她幾乎從未見過她的丈夫。作為「太監」，他大半夜都睡在中南海黨部。他沒有時間和妻子一起建立腐敗的商業帝國。

其次，除經常在北京與顧會面之外，段偉紅還陪她去香港購物，並註意到她對手錶和衣服的大筆錢感到不舒服。這支持惠特尼的信念，即顧和她的丈夫都不是特別富有或特別腐敗。一天，惠特尼帶著顧到香港中環購物區的卡爾森手錶店。Carlson 銷售的手錶價值 50 萬美元。但顧以 20,000 美元的價格選擇一個。惠特尼帶著顧到附近的香奈兒店，他們檢查一套西裝。顧偷看一眼價格，宣布也太貴。後來，惠特尼告訴我，顧似乎從未去過香奈兒店。回到北京後，惠特尼和顧會在君悅酒店見面喝茶。惠特尼有時會帶一些人來提出商業建議。顧麗萍是個熱心的傾聽者，卻從不扣動扳機。惠特尼實際上不再和她一起出去，因為她認為顧缺乏政治支持、遠見和做任何事情的意願。「她只是空談，沒有行動，」惠特尼抱怨道。

對他們已故兒子靈谷的其他指控似乎也令人懷疑。國營媒體指責令谷建立一個秘密政治團體。真是笑話。他經營著一個圖書小組。我親自觀察整個過程。我什至推薦幾個標題。

在中國，共產黨可以不顧事實地捏造證據、逼供，並提出任何指控。而且，當然，由於體制太不透明，很多人輕信地相信黨的指控。這就像中國的經濟增長率。黨定目標，中國每年都奇蹟般地瞄準靶心，精確到小數點。每個人都說同樣的謊言，包括外國人，因為黨太善於隱瞞真相，壓制異見。將事實與虛構區分開來幾乎是不可能的。

但我們個人對凌家的瞭解使我們得出結論，對他們的指控是荒謬的，官方媒體報導的他們的財富估計是假的。普遍的共識是，凌被清洗不是因為他比普通官員更腐敗，而是因為他代表一個相互競爭的政治力量。

然後就是孫政才的案子。在習近平作為中國國家主席和黨主席的第二個任期於 2022 年至 2023 年結束後，孫楊一直在競選接替習近平。2012 年薄熙來倒台後，孫楊接管重慶的領導權，並因其工作受到官方媒體的稱讚。

但從 2017 年 2 月開始，孫的職業生涯出現轉折。中央紀委批評他沒有充分清除薄熙來在重慶的影響。2017 年 7 月上旬，他在重慶的工作被一個在習近平管理浙江省時擔任習近平宣傳部長的人丟掉。以典型的共產主義方式，審查員開始從照片和視頻剪輯中抹去孫的存在。7 月底，黨宣布孫因涉嫌違紀被立案偵查，成為習近平 2012 年上台以來第一個受到腐敗指控打擊的政治局委員。（周永康下台後被起訴） .) 到 2017 年 9 月，孫被開除黨籍，並於 2018 年 5 月 8 日，他因涉嫌收受價值 2 400 萬美元的賄賂而被判處無期徒刑。孫的主要競爭對手胡春華的表現只好一點。他從未被關進監獄，但習近平也阻礙他的崛起。2017 年，胡應該在政治局常委中獲得一個席位，但他被保留一個級別。

我們認為，對孫和令的指控是黨的安全部門製造的，是為聽從習近平的指示，以確保胡錦濤和溫家寶都不會成功地在政治局常委中安插盟友。我們認為，他們貪污多少，甚至是否貪污罪名，這些罪名已經是一目然。習近平下令整肅，黨的紀委聽從指揮。國家檢察官隨後利用中國法律的無限可替代性將他們關進監獄。這就是習近平鞏固權力的方式。

接連除去凌和孫，讓任何對中國有一點瞭解的人都清楚，這與腐敗無關。在我看來，這些都是政治熱門工作。這場運動讓習近平不願接受的人倖免於難，例如紅色貴族，特別是那些與上海幫的頭目江澤民有關聯的人。2014 年 1 月，中共下令關閉北京的高端夜店。但李大衛的茅台酒俱樂部並沒有關門大吉。大衛的岳父賈老，是江的鐵桿盟友。江澤民的支持對習近平的崛起至關重要。

就孫而言，從他在 2006 年成為農業部長的那一天起，他就像激光一樣專注於向上移動。他告訴段偉紅，只要他不犯錯，他就會成為政治局常委，如果他不成為總統，他就會成為總理。他的一舉一動都盯著獎品。

黨指稱孫某為妓女出錢受賄。但我們很瞭解他。他不貪戀金錢或性。他渴望權力。當他掌握著一個可能有 14 億人口的國家時，他為什麼要追逐女性或幾百萬美元？

根據惠特尼和我的觀察，那些屈服於腐敗誘惑的人通常即將退休並尋求養家糊口，而不是那些爭相統治國家的人。我們曾目睹孫在他的職業生涯中小心翼翼地保護自己免受瀆職指控。他在順義的時候，通過發地塊給有影響力的人做好事，但從嚴格的法律意義上來說，這不是腐敗。但習近平和他的手下顯然已經決定對他編造一個案子，所以他無能為力。縱觀中國的歷史，無數的帝王都殺太子。這只是更多相同。

要不是凌繼華和孫政才被肅清，今天他們都是政治局常委。中國共產黨會堅持鄧小平在 1980 年代建立的集體領導理念。這不是一個完美的制度，但它避免讓中國回到一個人，在這種情況下，毛主席發號施令的時代。現在，隨著競爭對手和潛在繼任者被邊緣化或入

獄，習近平開始積聚更多權力。2018 年 3 月，他通過中國憲法修正案，結束總統任期限制，從而為他成為終身皇帝開闢道路。他在宣傳部的助手稱習近平為「人民領袖」，這是對圍繞毛澤東的個人崇拜的倒退。習近平的臉開始出現在海報、茶杯上，和盤子。習近平的名字成為黨的喉舌《人民日報》頭版的每日頭條。他掌握瞭如此多的權力，以至於中國人開始稱他為「萬事萬物的主席」。

第十八章

在北京的四季公寓裡有一個會議室，對段偉紅和我來說是中立的地方。我們過去常常在那裡見面，討論阿里斯頓的成長經歷和其他問題。2014 年 8 月的一個下午，惠特尼召見我。惠特尼總是很直接，這次也不例外。「我想離婚，」她說。

我並不感到驚訝。一些小事表明她一直在朝著那個方向前進。她改變我們安裝在公寓裡的奧地利保險箱的密碼。她的信息很明確：「我不想把那些東西給你。」我沒想到我們會復合，所以我對她的聲明沒有強烈的情緒反應。不過，我很抱歉它已經到這個地步。

後來，我將她的舉動解釋為一種迫使我按照她的條件回到她身邊的方式。當我們分開時，段偉紅派她媽媽催我搬回去。她讓我媽媽幫我們解決問題。我明確表示除非她主動提出對我們的關係做出真正的改變，否則我不會回到她身邊。我希望我們的競爭環境是公平的，而不是對她有利。她已經習慣於在我們的職業和個人生活中做出決定。那必須改變。誠然，惠特尼在一些非常黑暗的時間裡一直是我的重要嚮導和老師。但隨著我的成長，我需要她與我一起成長，為我騰出空間，並把我視為平等的人。

她提出的離婚協議強化我的感覺，即她打算強迫我按照她的條件重新回到婚姻中。她提供的只是我借給我在香港的老朋友丁毅的 3000 萬美元。但這筆錢因一場法庭糾紛而被鎖定。

在東方廣場的一次特別激烈的會議上，她告訴我，如果我們離婚，她不會給我一毛錢。「從你朋友那裡拿錢，」她告訴我。「你做交易。他是你的朋友。」

「但是，」我反駁道，「如果你不是突然拔出來，就不會有這樣的問題。」「運氣不好，」她回答道。

基本上，段偉紅希望我如此缺乏資金，以至於我不得不用手和膝蓋回到她身邊。我們一直把錢放在 Great Ocean 的賬戶裡。我自己的東西很少。我的名字沒有出現在任何文件上。我是在一個真正的修復。

與我昔日的妻子和昔日最好的朋友進行兩線戰爭，我面臨著我生命中最困難的時期。這比 PalmInfo 的失敗，或者機場老闆李培英失踪引發的風暴，甚至紐約時報的故事都糟糕得多。為幫助我應對，我回憶我在那些危機中學到的教訓。我恢復冥想。我回到我以前研究過的哲學文本。我開始脫離日常生活，隔離情緒，並像父母剛移民香港時那樣，做需要做的事情來度過難關。

北京郊外有一座山，名叫香山，山上點綴著建於十二世紀的亭台樓閣。成千上萬的石階通向山頂，我從山上吸取教訓，進入我的日常生活。我沒有專注於高峰，而是專注於我面前的台階，知道如果我這樣做，我就會到達我需要去的地方。這節課對我今天仍然有意義。控制你能控制的。不要打擾其餘的。我告訴自己，你將永遠離開游泳池。儘管如此，

那還是一段艱難的時期。一個二十多歲的朋友想搞我。我兒子的母親試圖把我變成一個乞丐。

我試圖從他那裡追回 3000 萬美元的老朋友丁毅並沒有幫助事情解決，他在提交給香港法院的文件中強調紐約時報關於溫家財富的報導。他顯然是想嚇唬法官放棄這個案子。幸運的是，它沒有奏效。但丁乙還有一張牌要打。由於我的訴訟仍未判決，他宣布破產，我懷疑他可能把錢放在他第二任妻子的名下。多年後，我們仍在法庭上。

段偉紅還發誓要與我全力以赴。雖然我們在香港結婚，但她成功地讓北京法院受理我們的離婚案，因為在中國國內更容易依靠法官。在中國，沒有共同財產這種東西。她指望完全勝利，並希望將我與任何形式的財務保障隔絕。

我唯一的選擇是打硬仗。我在爭論是否要採取這一步。最後，我威脅要發布有關她的有害信息。我也利用紐約時報的故事。我們的業務受到中國當局的關注，鑑於共產主義法律的故意柔順性質，總有一些事情可以從負面的角度來解釋。儘管段偉紅努力保持鼻子清潔這一現實，但我的威脅迫使她接受一項為我提供足夠舒適生活的解決方案。2015 年 12 月 15 日，我們完成離婚。

這兩次磨難教會我很多關於生活的變幻莫測，尤其是在中國。我瞭解到友誼是不可靠的。婚姻也不是。留下什麼樣的關係？

顯然，這些問題也出現在中國以外。但有幾件事使這些故事與眾不同。一是段、丁毅，甚至丁毅的第二任妻子伊馮娜所奉行的鐵石心腸、零和、贏家通吃的做法。香港聯交所上市公司董事長。伊馮娜的離奇故事是當時中國並不罕見的「大躍進」類型的又一例證。

這種不給任何季度的特徵是共產主義制度的一個功能。我們中國人從小就在老鼠賽跑中相互競爭，被告知只有強者才能生存。我們沒有被教導要合作或成為團隊成員。相反，我們學習如何將世界劃分為敵人和盟友——而聯盟是暫時的，盟友是可以消耗的。如果黨告訴我們，我們準備通知我們的父母、老師和朋友。我們被告知唯一重要的是獲勝，只有傻瓜才會有道德上的疑慮。這是自 1949 年以來黨一直執政的指導思想。馬基雅維利本來會在中國呆在家裡，因為從出生起，我們就知道目的是為手段。黨下的中國是個冷酷無情的地方。

第二個是政治在這些事件中發揮多大的作用。段偉紅把離婚案移到北京，因為她認為她可以玩她的關係遊戲並確定和解。就在一次聽證會進行中，法官藉口接聽電話。來，我對自己說。她正在幕後採取行動，讓法官做出有利於她的裁決。我從未瞭解那通電話的內容，但它幫助我相信，威脅她是唯一的出路。丁毅也試圖利用我在紐約時報上的名聲，在我對他提起的訴訟中獲得籌碼。一場對抗是離婚訴訟，另一場對抗是經濟糾紛，但政治影響兩者。因此，隨著離婚和法庭案件的展開，我開始懷疑是否是我再次離開中國的時候。

我對中國體制的疏遠也在其他方面加劇。在段偉紅的鼓勵下，我結識紅色貴族的成員。當我第一次見到像李大衛這樣的人脈廣泛的人時，我被迷住。但隨著時間的推移，我對這個班級的成員越來越感到沮喪。

中國領導人的兒女是他們自己的一個物種。他們按照不同的規則生活，居住在有時似乎不同的地方，與中國其他地區隔絕。他們的家在高牆後面。他們沒有和群眾一起購物。他們的食物來自不同的供應鏈。他們乘坐有司機的豪華轎車旅行，在對普通中國人關閉的學校上學，在特殊醫院接受治療，並通過出售或出租政治渠道賺錢。

感謝段偉紅，我經常遇到這些人並結識他們。有劉詩來。他是中國革命老兵、鄧小平的盟友顧牧的孫子。谷牧在 1970 年代和 1980 年代擔任副總理，是推動中國經濟改革的關鍵人物。劉曾是我們的鄰居。

劉顯然以許多中國紅人的典型方式賺錢：他似乎出賣自己的政治關係。他獲得消防部門的迪斯科舞廳許可證和整形外科診所的醫療許可證。作為交換，他得到一部分利潤。

劉希望像他這樣的紅血統被視為真正的貴族。他在世界各地打馬球，在泰國贏得杯賽並在北京舉辦比賽。在那裡，共產主義中國皇室的精英們揉著肘部，中國女士們——引導她們在英國上流社會的榜樣——戴上巨大的帽子。

我記得劉和我關於 1989 年 6 月 4 日鎮壓民主抗議的談話。劉當時只是一個少年，但他記得他的親戚是多麼害怕示威者真的會成功推翻中國共產黨。劉和他的祖父古木住在北京市中心的四合院裡。6 月 3 日晚上，他把 AK-47 放在他的腿上，守在這所房子裡。在外面，中國人民解放軍襲擊抗議者並清理天安門廣場。

另一個紅血人是我叫沃爾夫岡的朋友。他的祖父是 1930 年代和 1940 年代中國共產黨的最高領導人之一。革命後，祖父曾擔任要職，但在 1950 年代後期批評使數百萬人喪生的毀滅性大躍進，與毛澤東發生衝突。祖父在政治狗窩裡待幾十年，直到 1980 年代被鄧小平平反。

鑑於他的經驗，祖父堅持讓他的兒子——沃爾夫岡的父親——遠離政治，所以他學習科學，並在一家研究所找到一份工作。當鄧小平推行市場化經濟改革時，沃爾夫岡的父親創辦一家小型製造公司，生產的產品在中國廣泛使用且受到高度監管。鑑於他的血統，沃爾夫岡的父親贏得政府合同。

沃爾夫岡在北京長大，是一名紅色貴族。他和其他高級黨員的孩子一起就讀於精英金山小學。在他十幾歲的時候，他的家人離開中國。沃爾夫岡在美國接受教育。畢業後，他的父親帶著他唯一的兒子沃爾夫岡回到中國並進入公司。

該公司繼續獲得可觀的利潤。事實上，沃爾夫岡的生意幾乎受益於在中國進行的每一筆交易，從在星巴克購買咖啡到在上海購買價值數百萬美元的豪宅。這時，另一家由中國人民解放軍管理的公司也搬進同一個空間，但有足夠的空間讓兩家公司繁榮發展。這種雙頭壟斷在中國很常見，一家國有企業與一家由紅色精英後代控制的公司共享市場。

Wolfgang 擴大公司的生產線，並參與使其能夠訪問大量數據的服務。中國警方對這些數據特別感興趣。沃爾夫岡與警方分享這些數據，警方因為他的血統而暗中信任他。作為交換，安全服務為沃爾夫岡的公司帶來更多業務。

沃爾夫岡和我曾經談論過中國的制度，他用黨內大佬和妓女勾結的故事取悅我。他指出，與黨的官員建立聯繫的一個特別有效的方法是與他和幾個女孩同住一個房間。他看到

這個制度的缺陷，它的腐敗，以及它如何扭曲人們的靈魂。他不會在意識形態或價值觀方面為中國辯護，但他樂於挖掘自己的血統來製造薄荷。我想像他有點像《教父》中的邁克爾柯里昂。在我看來，沃爾夫岡是一個不情願的流氓。

從表面上看，他已經徹底西化。他說一口流利的英語，他的妻子來自台灣，但他沒有質疑系統。事實上，他幫助維持它，與警察分享他的數據並與國家安全部門簽訂合同。

然而，與此同時，沃爾夫岡持有海外護照，並將他的大部分財富投資於國外。我和他辯論政治。「你的資本在哪裡？」 我問過一次，知道大部分在中國以外。「你有什麼護照？」 我問，知道那不是中國人。

多年來，西方評論家堅持認為，像沃爾夫岡這樣在海外受過教育的人是中國變革的推動者——他們會從西方引進普世價值，推動中國朝著更好的方向發展。但是像沃爾夫岡這樣的人從來沒有看到自己扮演這個角色。他的興趣在於中國保持現狀。這使他成為一個非常富有的人，並讓他同時從兩個體系中獲益，西方的自由和專制中國的雙頭壟斷。

我對沃爾夫岡和其他像他一樣的人看到的越多，我就越認為他們是越來越有害的中國共產主義的強大推動者。為一桶金，他們出賣自己的靈魂。段偉紅和我按照他們和他們父母制定的規則行事，我們成功。但我們知道規則是有偏差的。惠特尼很自在地待在這個扭曲的系統中。我想出去。

儘管我在法庭上與段偉紅爭吵，但她和我在阿里斯頓的成長過程中保持著表面上的團結。在他出生後不久，段偉紅就規劃他的教育。她讓他在北京一所名為 3e 的小型國際學校上幼兒園。她為他報名參加劉士來馬術俱樂部的騎馬課，這與他作為中國精英一員的身份相稱。幼兒園畢業後，她打算把他送到北京人民大學附屬的名校。上大學時，他將前往海外去美國或英國。

但北京有害的空氣污染——加上我想離開中國的願望——促使段偉紅改變主意。2015 年，我和阿里斯頓搬到英國。惠特尼和我為他找到一所學校，四月份他就安頓下來。

那年晚些時候，段偉紅來到英國呆幾個月，在我們附近租一座聯排別墅，讓阿里斯頓進一步適應這種戲劇性的變化。我已經開始致力於成為阿里斯頓的主要照顧者。如果我從我對家庭遺產的研究中學到一件事，那就是：沒有父母會後悔他們花太多時間陪伴孩子。

我還努力改善與父母的關係。我帶他們去世界各地度假。我計劃行程的每一步，並確保他們感到舒適、吃飽並得到照顧。去意大利度假期間，在佛羅倫薩吃午飯時，我的母親凝視著遠方，彷彿她沒有在和任何人說話，她說：「你知道，我很驚訝。原來你是個好兒子。」

惠特尼仍然暗示我媽媽她有興趣修補。經過如此激烈的離婚，具有諷刺意味的是，她仍然希望我回來。這表明，在某種程度上，她真的很重視我們共同建造的東西以及我為她的生活帶來的東西。我懷疑，在這一切的背後，是一種孤獨和恐懼，她不得不獨自應對商業戰爭和中國體制。如果不複雜，惠特尼就不算什麼。當她在英國旅行期間想買車時，她讓我到陳列室幫忙挑選一輛。

「這是你的車，」我說。

「但你選擇，」她反駁道。「你知道什麼是最好的。」

又一次，她轉向我說：「我不擅長人際關係，我很沒有安全感。」 我不為所動。我想要的是一個真誠的道歉，但她太驕傲。

儘管如此，她仍然認為她在判斷中國方面比我優越，我仍然需要按照中國的方式接受教育。2016 年的一天，我們相約喝咖啡。我們都在香港。我再次建議她分散風險，將大洋的部分資產移出中國。我只是想提供一些友好的建議。我注意到每個人都在這樣做。事實上，如此多的人想把錢帶出中國，以至於政府對資本流動實施控制。段偉紅笑。她說，中國「將繼續發展壯大的槍支。」 然後在有點懷孕的停頓之後，她補充說，「人們需要有遠見」——好像她有，而我沒有。2017 年，在我去北京的一次旅行中，她說黨當局禁止她離開中國。她似乎並不擔心，並再次駁回我要求她離開中國的請求。「這件事，」她說，「很快就會過去。」

後記

2017 年 8 月，一位朋友來到我曾經和段偉虹合租的公寓，接他和他媽媽度過一個夏天後帶他回英國。段偉虹下樓道別。當一輛汽車在外面等著把他們送到機場時，段偉虹露出了一個蒼白的微笑。「我是將他帶到這個世界上的身體」，她說，「現在他會在沒有我的情況下繼續前進。」

很難說段偉虹是否有任何她很快就會消失的預感。如果有，她可能會更好地安排她的事情，或者努力保護自己。儘管如此，那個女人交出兒子的孤獨形像還是讓我印象深刻。段偉虹有沒有感覺到他們是來找她的？成千上萬的人被捲入了習近平的反腐運動。惠特尼面臨旅行禁令。她似乎並沒有把它當回事。但是當她幾個月前告訴我禁令的時候，我們早就不再像以前那樣誠實地交談了。

如果我更努力地留在她的生活中，作為一個富有同情心的耳朵和值得信賴的顧問，如果不是丈夫的話，事情可能會有所不同嗎？我忍不住想知道。在我搬出並於 2015 年離婚後，段偉虹失去了世界上與她分享一切的那個人。是的，她還有其他親密關係。但是沒有人像我曾經那樣讀她。她怀揣著野心。她有遠大的夢想，並且全力以赴。我經常阻止她做看起來太危險或太冒險的事情。但是一旦我們分手，她就失去了她的共鳴板、她的護欄，也許還有她的謹慎。當她從我們建造的寶格麗酒店大樓的新辦公室被抓住時，我嘗試了我在中國的所有聯繫人，但沒有人有任何答案。我聽說過謠言。一位著名的中國經濟學家告訴我，他認為段偉虹被下藥，可能被毆打，如果她還活著，共產黨秘密警察會在她的脊椎裡注射某種東西，將她變成一個行走的殭屍。 他說，如果她出來了，她就永遠不會和以前一樣了。由中國商人轉為持不同政見者郭文貴宣布黨當局殺害了她，但他是八卦，他的指控很少站得住腳。

甚至《紐約時報》記者大衛·巴博薩（David Barboza）也試圖讓我說話，傳聞段偉虹已經死了。 我的一部分認為她沒有出現的原因之一是她拒絕認罪。 她總是說：“ 如果你把我的屍體從我的棺材里拉出來，鞭打它，你仍然找不到泥土。” 惠特尼現在（或曾經）和他們來的時候一樣堅強。

段偉虹的失踪鞏固了我對共產主義中國不斷發展的看法。 我從小就熱愛中國和黨。 愛國主義對我來說很自然，就像我這一代的許多人一樣。 從我囤積了詳細描述共產黨革命者功績的漫畫書的那一天起，我就在不知不覺中投身於讓中國再次偉大的事業。 1980 年代後期在美國學習，我放棄了獲得美國綠卡的權利，以便我可以在大中華區開闢自己的道路。 2000 年代在北京，我全身心地投入到建設首都— 大幅改善機場並建造可以說是全國最好的酒店和辦公大樓。

但是什麼樣的制度允許發生在 段偉虹身上的那種法外綁架呢？ 什麼類型的系統賦予調查人員失踪人員甚至不通知他們的父母或兒子的權利？ 顯然，孩子想念他的母親，但折磨他和我們所有人的是不知道她發生了什麼事。 段偉虹在哪裡？ 她還活著嗎？

中國有關於如何對待嫌疑人的規定。 其 1997 年的《刑事訴訟法》允許警方在釋放或正式逮捕嫌疑人之前將其拘留長達 37 天。 但這是一個殘酷的玩笑。 惠特尼已經離開多年，仍然沒有被偷看。

同樣令人質疑該制度的本質道德的是黨的不透明的黨員調查機制。 該過程由中央紀律檢查委員會負責。 1994年，黨建立了一個名為雙規的偵查制度，允許偵查人員拘留涉嫌違反黨規的人。 但雙規不受任何法律的限制。 從技術上講，拘留可以永遠持續下去。 我相信段偉虹是在這種結構下被關押的。 再說一次，什麼樣的製度可以讓政黨凌駕於法律之上並將嫌疑人隔離多年？ 惠特尼並不是唯一一個遭受這種命運的人，但她是被關押時間最長的沒有聲音的俘虜。

我對中國的看法在 2008 年胡錦濤和溫家寶總理第二任期期間開始惡化，自毛澤東主席時代以來，中國列寧主義制度的邏輯基本沒有變化，要求黨尋求全面控制，只有在危機時期，黨才會放鬆控制，允許更多的企業自由和更多的自由，它總是不情願地這樣做，然後又恢復原狀。 從 2008 年起，黨開始重新控制經濟、媒體、互聯網和教育系統。 編輯被解僱，出版商被逮捕，教授被解僱，互聯網被審查，所有私營企業都被迫成立黨委。 中國不斷增長的經濟為共產黨提供了重新確立其統治地位的機會。

我得出的結論是，黨與段偉虹和我這樣的企業家度蜜月只不過是一種列寧主義的策略，誕生於布爾什維克革命，分裂敵人以消滅它。 與商人的聯盟是暫時的，這是黨實現全面控制社會目標的一部分。 一旦不再需要我們建設經濟、海外投資或幫助限製香港的自由，我們也將成為敵人。

早在習近平 2012 年掌權之前，中國就在朝著這個不自由的方向發展。習近平只是加速了這一進程。

他不僅操縱黨在中國境內最大限度地控制，而且還推動黨將中國的鎮壓制度輸出到海外。這也符合中國製度的邏輯，隨著能力的增強，中國共產黨將尋求在不斷擴大的領域中保衛自己。 隨著 2020 年國家安全法的通過，我們在香港看到了這一點，該法雖然故意含糊不清，但實際上禁止任何地方任何人發表批評香港政府的言論，談論帝國的過度擴張。

中國共產黨編造了一個謊言，說它把集體置於個人的私利之上，許多西方人對西方對個人權利的痴迷感到不滿，他們相信中國共產黨專注於公共利益的幻想，現實情況是，黨的主要目的是為其革命者子女的利益服務。 他們是主要受益者； 他們是經濟和政治權力的紐帶。

三十年前，我的父母把我從共產主義國家帶到了香港，我在自由主義、資本主義、西方導向的文化中長大和學習，學習人類潛力的可能性和價值，從 1970 年代後期開始，當中國共產黨讓每個人都喘口氣，以便從自己的災難性錯誤中恢復過來時，它打開了一扇窗戶，讓世界想像一個更自由、更開放的中國會是什麼樣子，段偉虹和我擠過這個裂縫，抓住了一個獨特的機會— 這個機會讓我們有機會擴展自己、實現我們的夢想、也建設中國。

既然中國共產黨有了資源，它又回到了本色，與此同時，我開始意識到，比財富或職業成功更重要的是，基本的尊嚴和人權是生命中最寶貴的禮物，我想生活在一個共享這種理想的社會中，所以我選擇了西方世界而不是中國，不僅是為了我，也是為了我的兒子。



我的父親沉江站在這張與他父親沉榮和他的兄弟姐妹合影的最左邊。 這張照片是在中國革命後不久拍攝的，在共產黨佔領我祖父的房子並關閉他的律師事務所之前的最初好日子裡。

(Courtesy of the author)



在我和父母搬到香港之後不久，我就來到了香港。 這張照片是在我外祖父公寓的客廳裡拍的，三個家庭擠在一個750平方英尺的空間裡。 我們睡在客廳。

(Courtesy of the author)



這張照片是在我高中馬路對面的香港維多利亞公園游泳池舉行的女王學院年度游泳比賽。 我十五歲，我贏了。 給我頒獎的人是霍英東，他是一位商人，他在 1950 年代打破了對共產主義中國的貿易禁運而發了財。

(Courtesy of the author)



這是段偉虹與她的父母——她的母親李寶珍和她的繼父段祥熙的經典中國式肖像。段偉虹的母親在懷段偉虹時逃離了她的親生父親。

(Courtesy of the author)



段偉虹在 1990 年代後期在天安門廣場為她拍攝了這張照片。 僅憑她的姿勢，您就可以看出她無憂無慮、自信，並且穿著鮮豔的連衣裙，走在時代前列。

(Courtesy of the author)



這張我的照片— 左邊— 是我從威斯康星大學畢業回到香港從事股票經紀人的工作後拍攝的。 在那些忙碌的歲月裡，競爭性飲酒是香港生活的一部分。 照片中的大多數其他人來自美國，在遠東尋求財富。

(Courtesy of the author)



這張照片是我和段偉虹2004 年和張阿姨一起去瑞士旅行時拍的。日內瓦湖就在我們身後。

(Courtesy of the author)



我們在中國北部的內蒙古拍了這張照片，當時小孩大約五歲，在漂流之旅中。

(Courtesy of the author)



一張相對較早的溫家照片，包括中國總理溫家寶； 他的妻子張蓓莉（我們叫張阿姨）； 他們的兒子溫斯頓溫； 和他們的女兒溫如春。 鑑於溫的毛夾克，這張照片可能是溫還在中共辦公廳工作時拍攝的。

(Courtesy of the author)



這張溫家寶總理的照片拍攝於 2008 年四川省發生致命地震後。 溫家寶被認為是一個勤勞的人。 在他家族財富的消息傳出後，他受到了很多批評，但在我們看來，他似乎並不完全了解發生了什麼。

(Reuters/Alamy)



圖為平安保險公司在上海證券交易所首次公開募股。 最右邊的馬明哲正在敲鑼。 平安在上海證券交易所上市，對段偉虹和我來說意味著數億美元的意外收穫。

(AP Photo)



我們於 2011 年 6 月在巴黎對拉菲羅斯柴爾德城堡進行了一次垂直品酒會，從 1900 年份開始到 1990 年份結束。僅當晚的葡萄酒價格就超過了 100,000 美元。 左邊，大衛李伯坦和他的妻子賈強坐在一起。 我和段偉虹、開發商許家印和他的妻子丁玉梅坐在右邊。 我的法國朋友弗朗索瓦坐在我左邊。

(Courtesy of François Audouze)



段偉虹想要一輛勞斯萊斯，因此由於高額的進口稅，我們以巨大的加價購買了類似的型號。 我覺得這很炫耀，但是，就像我們那些年購買的大部分商品一樣，這輛車旨在建立某種地位，這是系統在最高級別開展業務所需的。

(China Photos/Getty Images)



中國超級藝術家曾梵志站在他的兩幅畫之間。 段偉虹以約 500 萬美元的價格購買了左邊的畫作《祈禱之手》。 她的出價超過了一位主要的歐洲藝術收藏家和商人。 這些購買旨在表明我們擁有進行最大交易的資源。

(Dan Kitwood/Getty Images)



這張北京首都國際機場的照片展示了我們為處理貨物而建造的機場北部。 在幾年的過程中，我們公司開發了 600 萬平方英尺的倉庫、貨運站和辦公室。

(Courtesy of Airport City Development Co., Ltd.)



這是我和段偉虹用 1000 萬美元捐款建造的清華大學圖書館。 它已成為校園裡最受歡迎的圖書館，學生必須上網預訂學習隔間。

(Enrico Cano)



在此，我以中國人民政治協商會議委員的身份投票。 十年來，我一直是這個小組的成員。 我們每年都投票，但投票沒有任何意義。 我們對所有提案投了贊成票。 我們中的大多數人在會議上使用會員資格來建立網絡。

(Courtesy of the author)



這是 Genesis 開發項目，是段偉虹和我在北京的職業生涯的頂峰。 右邊是住宅和酒店； 中心是辦公大樓之一。 這個項目讓我們充分發揮了我們的創造力，在中國首都留下了一些令人驚嘆的東西。

(Courtesy of KPF)



這是一張望向創世紀辦公樓大廳的照片。 段偉虹於 2017 年 9 月 5 日從這個入口消失了。 *(Courtesy of KPF)*



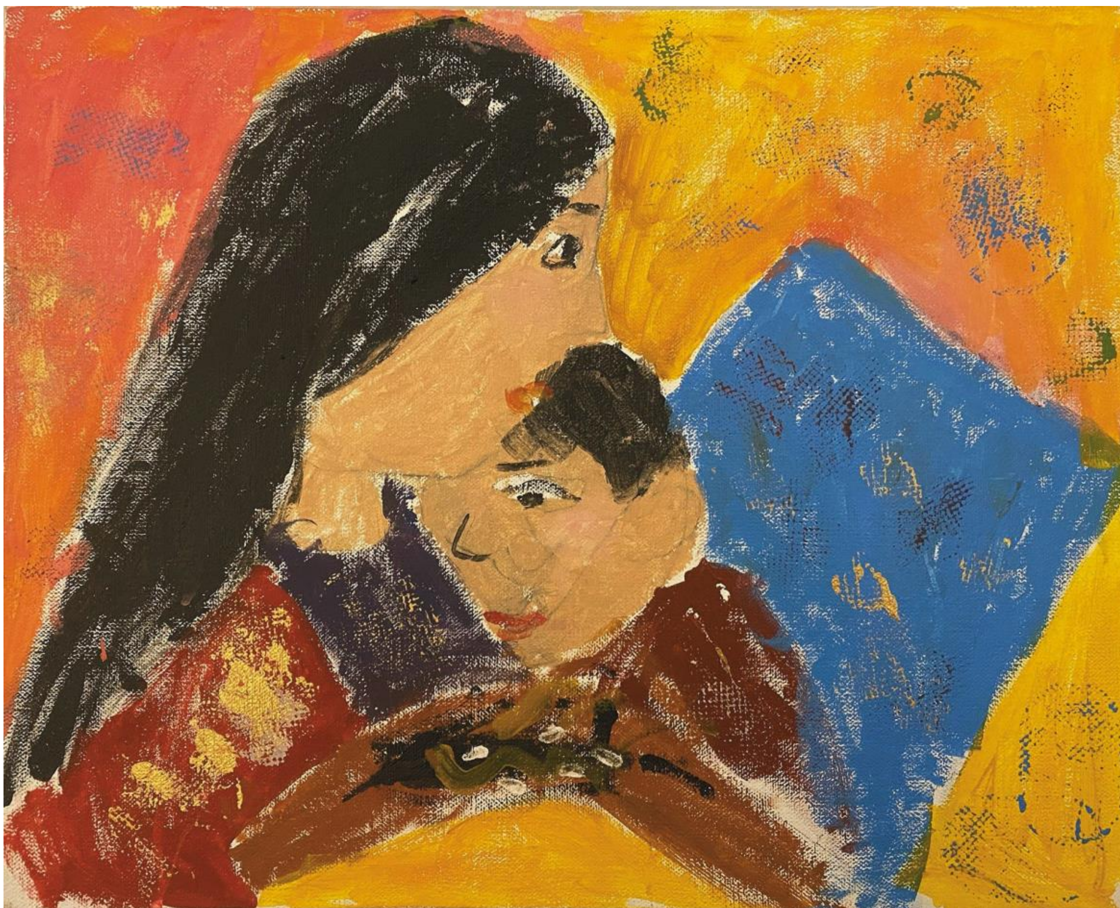
我們的朋友孫政才註定會在 2022 年成為中國第一或第二位政治官員。但他的崛起卻因腐敗調查而脫軌，這顯然有利於黨的領導人習近平。 在這裡，孫在法庭上。 他被判處無期徒刑。

(Imaginechina via AP Images)



我曾經在香港參加過共產黨組織的反對民主的抗議活動。 但在這裡，我在 2019 年 6 月 9 日為香港的自由和民主而遊行。

(Courtesy of the author)



2017 年夏天，就在段偉虹失踪前幾週，她的兒子在北京畫了這幅段偉虹的肖像。

(Courtesy of the author)



致謝



這是一個由勇氣和愛開始的書籍項目， 愛與被愛。
我寫它是因為我愛我的兒子阿里斯頓，他讓我有機會成為我渴望成為的父親，想讓他知道他的父母到底是誰，我們取得了什麼成就，以及我們經歷了什麼。

被愛。　　沒有我所愛的人的支持，我永遠不會有勇氣把這件事看透，慈孫，我的另一半，真的是我一生的福氣，沒有她，翻過中國的那一頁後，我要站穩腳跟會困難得多。 她對我採取的每一步都給予了寬恕和鼓勵。

這本書出版後，她也犧牲了她的一部分生命來面對我， 她已經做好了不回中國的準備。
這是她做出的一個非常沉重的決定。
我還要感謝我的前妻 段偉虹（Whitney Duan）。 沒有她就沒有我的今天。 她是我在這本書中的沉默夥伴。 然後是我的父母。 他們以自己的方式愛我。

他們也一直支持這個項目，準備好迎接中國共產黨可能的迫害。

勇氣。我需要鼓起所有的勇氣站出來，對這個不擇手段的中共說真話。許多人幫助我為這項事業做準備。 Keith Berwick 是我在 Aspen Institute 的 Crown Fellowship Program 的導師。當我在生活中尋找更高的使命時，他激勵了我。他向我展示了勇氣、正義和愛的道路。他繼續激勵和鼓勵我。我在 9th Symphony 班的同學們用他們幫助他人的奉獻精神和他們為他人而活的願望激勵了我。我仍然記得喬丹·卡薩洛 (Jordan Kassalow) 關於從敞開的窗戶面對風暴的故事。另一位阿斯彭皇冠研究員比爾·布勞德 (Bill Browder) 勇敢地出版了他的書《紅色簡報》，這給了他靈感。那本回憶錄和布勞德隨後的行動為所有面對肆無忌憚的專制政權的人開闢了道路。然後是馬修波廷格，他在美國國家安全委員會任職四年。他用一口流利的普通話朗誦范仲淹古詩中的一句話——" 與其沉默而活著，不如說出來而死" 的形像一直伴隨著我直到今天。範的詩一直是這本書寫作之旅的座右銘，這句話是這本書的題詞。

當然，我不能遺漏那些為追求人的尊嚴而犧牲自己的無畏的香港人。 我一直對他們的勇敢感到敬畏，我想為這座我曾經稱之為家的城市儘自己的一份力量。

如果沒有我的寫作夥伴 John Pomfret，這本書是不可能完成的。 他對中國的了解和經驗使我們的交流順利而富有成果。 他的體貼和勤奮使與他一起工作成為一種樂趣。 我期待著繼續我們的友誼。

我還要感謝在整個項目中與我交換意見的朋友。 Andrew Small 從牛津大學畢業後就一直是他的朋友。 隨著他成為地緣政治領域的領先研究員，我期待著更多的對話； 我知道我總會在我們的交流中找到新奇的東西。週肯是台灣政治和兩岸動態的領先思想家和作家。 在過去的十年裡，他的創新思維一直激勵著我。 Thomas Eymond-Laritaz 一直是一個支持和體貼的朋友。 他對全球政治和商業的了解確實是非凡的。 還有其他人，但鑑於中共懲罰持不同政見者的朋友和家人的可悲傾向，我會保留他們的名字。

時尚和風格是我從小就喜歡的東西。 他們讓我有膽量去追星，重新構想一切皆有可能。 我一生的朋友斯蒂芬盧克是把我帶到那個世界的人。 四十年後，我們仍然交換時尚理念並交流有關製作我們心愛物品的最佳工匠的信息。

我永遠感謝ChinaVest，這是1990 年代初期大中華地區領先的私募股權公司。 Jenny Hui 僱用了我。 Dennis Smith 和 Alex Ngan 幫助我完善了我的商業計劃和投資敏銳度。

我還要感謝我的經紀人 Amy 和 Peter Bernstein。 他們看到了我的故事的潛力，並引起了主要出版社的注意。 他們指導我完成了整個過程。 斯克里布納一直是理想的合作夥伴。 我的編輯里克·霍根 (Rick Horgan) 對這位新手作家格外寬容。 他的智慧和耐心堪稱典範。 我還要感謝 Scribner 的整個團隊，他們似乎意識到了我們故事的緊迫性。 其中包括出版商 Nan Graham、宣傳和營銷總監 Brian Belfiglio、權利總監 Paul O'Halloran、高級營銷總監 Brianna Yamashita、高級製作編輯 Mark LaFlaur、藝術總監 Jaya Miceli 和編輯助理 Beckett Rueda。 Meg Handler 在照片上做得很好。

關於作者



© JONTY DAVIES

沈棟（Desmond Shum）， 生於上海，長於香港，開發了中國最大的航空貨運物流設施— 北京機場貨運站。 他還領導了北京寶格麗酒店的開發。 沈棟擁有威斯康星大學麥迪遜分校的財務和會計學士學位，並畢業於西北大學和香港科技大學的聯合 EMBA 課程。

SimonandSchuster.com
www.SimonandSchuster.com/Authors/Desmond-Shum

@ScribnerBooks